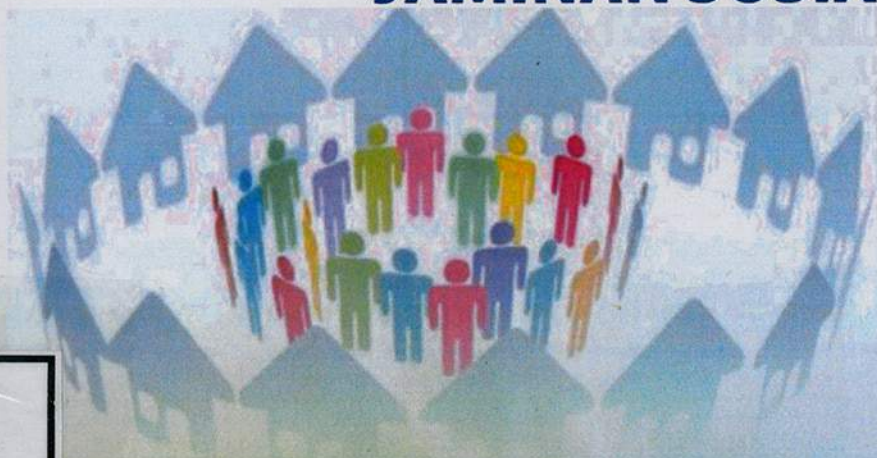


KOORDINASI

PENGELOLAAN PROGRAM

JAMINAN SOSIAL



KAAN
PMK

N



KEMENTERIAN KOORDINATOR
BIDANG PEMBANGUNAN MANUSIA DAN KEBUDAYAAN
2015

KOORDINASI PENGELOLAAN PROGRAM JAMINAN SOSIAL

INVENTARIS PERPUSTAKAAN KEMENTERIAN KOORDINATOR BIDANG PEMBANGUNAN MANUSIA DAN KEBUDAYAAN	
TANGGAL MASUK	<u>04 Mar 16</u>
ASAL	<u>Dep 4</u>
NOMOR INVENT	<u>121</u>
NOMOR PANGGIL	<u> </u>

KEMENTERIAN KOORDINATOR
BIDANG PEMBANGUNAN MANUSIA DAN
KEBUDAYAAN
2015

KOORDINASI PENGELOLAAN PROGRAM JAMINAN SOSIAL

*Disusun sebagai hasil dari kegiatan "Analisis Kebijakan
Prosedur Kerja dalam Koordinasi, Sinkronisasi dan
Pengendalian Bidang Jaminan Sosial", Kementerian
Koordinator Pembangunan Manusia dan Kebudayaan*

Tim Penyusun :

Pengarah

Sugihartatmo

TB Rachmat Sentika

Editor :

R Alfredo Sani Fenat

Tini Martini

Siti Rusmiyati

Eka Ningrum

Enal Tawakal Tahrir

Fery Ferdiansyah

Mujiningsih

Yulnita Rato Tambe

Penyusun:

Asdep Jaminan Sosial

LPM Universitas Pasundan

KATA PENGANTAR



uji syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta karunia-Nya atas buku "Analisis Kebijakan Prosedur Kerja Dalam Koordinasi Sinkronisasi dan Pengendalian Kebijakan Jaminan Sosial", yang merupakan kerjasama penelitian antara Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan dengan LPM Universitas Pasundan.

Sistem Jaminan Sosial Nasional (SJSN) dilaksanakan bertujuan untuk memberi kepastian perlindungan dan mewujudkan kesejahteraan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia. Pelaksanaan SJSN dilakukan secara bertahap dan membutuhkan kelengkapan peraturan pelaksanaan dan pengintegrasian sistem dari berbagai elemen pembangunan, termasuk didalamnya pemantauan dan evaluasi kebijakan jaminan sosial. Koordinasi bukanlah persoalan yang mudah, lebih-lebih koordinasi horisontal dimana yang dikoordinasikan memiliki posisi yang sepadan dan tidak terkait secara struktural. Oleh karena itu, perlu adanya kesaling-pemahaman dan pengertian untuk mencapai tujuan bersama antar K/L khususnya dalam bidang Jaminan dan Perlindungan sosial.

Dalam koordinasi antar instansi, ego sektoral harus dikesampingkan dan secara bersama-sama membangun koordinasi antar K/L/B guna mencapai tujuan bersama mewujudkan pemerintahan yang memiliki kapasitas dalam memberikan jaminan dan

perlindungan sosial kepada seluruh masyarakat Indonesia, sesuai amanat peraturan dan perundangan. Atas dasar itu, maka perlu disusun Analisis Kebijakan Prosedur Kerja Dalam Koordinasi Sinkronisasi dan Pengendalian Kebijakan Jaminan Sosial. Kajian ini dimaksudkan antara lain untuk melakukan analisis lingkungan strategis dengan tujuan tersusunnya konsep kebijakan Prosedur Kerja Dalam Koordinasi Sinkronisasi dan Pengendalian Kebijakan Jaminan Sosial. Laporan kajian ini tidak mempunyai makna apapun jika tanpa adanya bantuan dan kontribusi dari berbagai pihak.

Kami menyadari bahwa buku ini masih belum lengkap dan sempurna, sehingga dikemudian hari dapat ditambahkan materi yang sesuai dengan perkembangan program. Akhir kata, kami haturkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berpartisipasi sehingga buku ini tersusun.

Jakarta, Desember 2015
Deputi Bidang Koordinasi
Penanggulangan Kemiskinan
dan Perlindungan Sosial,

TB Rachmat Sentika

DAFTAR ISI

BAB 1 – PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang	1
1.2. Metodologi	5

BAB 2 – KERANGKA TEORI

2.1. Koordinasi.....	6
2.1.1 Pengertian Koordinasi	14
2.1.2. Mengapa Koordinasi Dibutuhkan.....	17
2.1.3 Jenis Koordinasi.....	19
2.1.4 Prinsip dan Unsur Koordinasi.....	22
2.2 Pengendalian	29
2.3 Pengendalian dalam Organisasi.....	39
2.4 Konsep Pengendalian	40
2.5 Pengendalian semakin diperlukan.....	45
2.6 Jenis dan obyek pengendalian.....	46
2.6.1 Pengendalian strategi	47
2.6.2 Pengendalian manajemen.....	48
2.6.3 Pengendalian operasional	50
2.6.4 Pengendalian kualitas	50

BAB 3 – TANTANGAN

3.1. Tantangan Indonesia.....	55
3.2 Tantangan Mencapai Sasaran Pembangunan terkait Jaminan Sosial	59
3.3 Tantangan Penyelenggaraan Jaminan Sosial.....	63
3.3.1 Tantangan Perluasan Kepesertaan.....	70
3.3.2 Tantangan Pengawasan dan Pengendalian Terpadu.....	71
3.3.3 Tantangan Keberlangsungan.....	72
3.4 Tantangan Peningkatan Kualitas Tata Kelola...	76

BAB 4 – TINJAUAN ASPEK LEGAL

4.1 Jaminan Sosial dan Perlindungan Sosial.....	82
4.1.1 UUD 1945Pasal 28 dan 34.....	82
4.1.2 UU No. 13 Tahun 2011 tentang Penanganan Fakir Miskin.....	83
4.1.3 UU No. 40 Tahun 2004 tentang SJSN	87
4.1.4 UU No. 17 Tahun 2007 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025 (RPJPN 2005-2025).	91
4.1.5 UU No. 24 Tahun 2011 tentang BPJS	94
4.1.6 PP No. 101 Tahun 2012 tentang Penerima Bantuan Iuran Jaminan Kesehatan.....	97
4.1.7 PerPres No. 2 Tahun 2015 tentang RPJMN 2015-2019	99

4.2 Tata Kelola terkait Program Jaminan Sosial dan Perlindungan Sosial	106
4.2.1 UUD 1945(Beberapa Pasal terkait)	107
4.2.2 UU No. 40 Tahun 2004Tentang SJSN dan UU No. 24 Tahun 2011Tentang BPJS.....	108
4.2.3 UU No. 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan	111
4.2.4 UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah	113
4.2.5 UU No. 16 Tahun 1997 tentang STATISTIK	119
4.2.6 PP No. 85 Tahun 2013: Tata Cara Hubungan antara Lembaga Badan Penyelenggara Jaminan Sosial	122
4.3 Pelayanan Publik.....	126
4.3.1 UU No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik	126
4.3.2 PP No. 96 Tahun 2012Tentang Pelaksanaan UU No. 25 Tahun 2009.....	131
4.3.3 PermenPAN dan RB No. 36 Tahun 2012.....	135
4.3.4 Produk-produk Hukum SPM terkait.....	136
4.4 Kemenko PMK dalam Urusan Jaminan Sosial dan Perlindungan Sosial	137
4.4.1 Perpres No. 165 tahun 2014 tentang Penataan Tugas dan Fungsi Kabinet Kerja	137
4.4.2 Perpres No. 9 Tahun 2015 tentang Kemenko PMK, dan PermenKo PMK No. 1 tahun 2015	

	tentang Organisasi dan Tata Kerja Kemenko PMK	138
4.4.3	PermenPAN&RB No 12 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Tatalaksana (Business Process)	143

BAB 5 – FUNGSI KOORDINATIF KEMENKOPMK DALAM JAMINAN SOSIAL

5.1	Mengapa Diperlukan Koordinasi	146
5.1.1	Tinjauan Aspek Yuridis	146
5.2	Pemetaan Fungsi dan Peran K/L/B	157
5.3	Rancangan Model Koordinasi antar K/L/B dalam Program Jaminan Sosial	158

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	
Struktur Kristal <i>Montmorilloni</i>	9
Gambar 2.2	
Koordinasi dan Kerjasama Timdalam Koloni Semut.....	11
Gambar 2.3	
Ilustrasi Koordinasi.....	16
Gambar 2.4	
Sistem Kontrol Level Air secara Otomatis.....	33
Gambar 2.5	
Konsep PDCA dalam Pengendalian.....	42
Gambar 2.6	
Tipe Pengendalian menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2010).....	44
Gambar 3.1	
Perkembangan Beberapa Indikator Sosial Ekonomi.....	57
Gambar 4.1	
Strategi Pembangunan Nasional.....	81
Gambar 4.2	
Strategi Pembangunan Nasional.....	101

Gambar 4.3 Contoh Matrik Pembagian Urusan Pemerintahan Bidang Sosial dan Statistik.....	118
Gambar 5.1 Siklus Operasionalisasi Program Jamsos.....	154
Gambar 5.2 Koordinasi Horisontal Tingkat K/L/B.....	161
Gambar 5.3 Artikel: MoU BPJS dengan Kemendagri.....	180
Gambar 5.4 Artikel: MoU BPJS Ketenagakerjaan dengan Kementerian Sosial.....	181

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	
Sasaran Pembangunan yang Terkait Jaminan Sosial.....	61
Tabel 3.2	
Sasaran Pembangunan yang Terkait Jaminan Sosial.....	66
Tabel 4.1	
Bidang Kerjasama BPJS dengan Lembaga.....	125
Tabel 5.1	
Matriks Fungsi dan Peran K/L/B dalam Program Jaminan Sosial.....	158

1.1. Latar Belakang

Kebijakan jaminan sosial di Indonesia telah dicanangkan sejak tahun 2004 melalui Undang-undang Sistem Jaminan Sosial Nasional (UU SJSN), yakni UU No. 40 Tahun 2004, yang diundangkan pada tanggal 19 Oktober 2004. UU SJSN mengatur kebijakan dan penyelenggaraan SJSN, sebagai pelaksanaan amanat konstitusi sebagaimana termaktub dalam Amendemen UUD Negara RI Tahun 1945 Pasal 28H ayat (3) dan Pasal 34 ayat (2) yang berbunyi sebagai berikut:

Pasal 28H ayat (3): *"Setiap orang berhak atas jaminan sosial yang memungkinkan pengembangan dirinya secara utuh sebagai manusia yang bermanfaat"*

Pasal 34 ayat (2): *"Negara mengembangkan sistem jaminan sosial bagi seluruh rakyat dan memberdayakan masyarakat yang lemah dan tidak mampu sesuai dengan martabat kemanusiaan."*

Jenis Program Jaminan Sosial seperti dinyatakan pada Pasal 18 UU SJSN meliputi (a). jaminan kesehatan; (b). jaminan kecelakaan kerja; (c). jaminan hari tua; (d). jaminan pensiun; dan (e). jaminan kematian.

Tindak lanjut dari UU SJSN adalah diundangkannya UU No. 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (UU BPJS). UU BPJS adalah dasar hukum bagi pembentukan badan penyelenggara jaminan sosial, yaitu Jaminan Kesehatan yang dilaksanakan oleh BPJS Kesehatan dan Jaminan Ketenagakerjaan yang dilaksanakan oleh BPJS Ketenagakerjaan. Undang-undang ini juga menetapkan fungsi, tugas, wewenang dan tata kelola BPJS.

Pasal 2 UU No. 24 Tahun 2011: *"BPJS menyelenggarakan sistem jaminan sosial nasional berdasarkan asas: (a). kemanusiaan; (b). manfaat; dan (c). keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia"*.

Tiga tahun setelah diundangkannya UU BPJS, pada tahun 2014 Pemerintah menyelenggarakan program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) sebagai program jaminan sosial bagi masyarakat sesuai UU BPJS. Pemerintah mengganti nama Askes yang dikelola PT Askes Indonesia (Persero) menjadi BPJS Kesehatan dan mengubah

Jamsostek yang dikelola PT Jamsostek (Persero) menjadi BPJS Ketenagakerjaan. Pemerintah mendorong agar seluruh masyarakat untuk menjadi peserta jaminan kesehatan dan sebanyak-banyaknya pekerja (baik formal maupun informal) menjadi peserta jaminan ketenagakerjaan. Pemerintah menargetkan minimum 95% penduduk Indonesia menjadi peserta Jaminan Kesehatan, 62,4 juta pekerja formal dan 3,5 juta pekerja informal menjadi peserta jaminan ketenagakerjaan pada tahun 2019.

Selain BPJS sebagai penyelenggara jaminan sosial, berbagai Kementerian, Lembaga, dan Badan (K/L/B) pemerintah terlibat dalam pengelolaan pelaksanaan kebijakan jaminan sosial, tidak terkecuali Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan (Kemenko PMK).

Dalam Peraturan Presiden (Perpres) No. 165 Tahun 2014 Tentang Penataan Tugas dan Fungsi Kabinet Kerja, Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan (Kemenko PMK) mendapat mandat untuk mengkoordinasikan 8 Kementerian, yakni (a). Kementerian Agama; (b). Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan; (c). Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi; (d). Kementerian

Kesehatan; (e). Kementerian Sosial; (f). Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi; (g). Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak; dan (h). Kementerian Pemuda dan Olahraga.

Kemenko PMK juga mendapat mandat untuk melaksanakan fungsi koordinasi dan sinkronisasi perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan Kementerian/Lembaga yang terkait dengan isu di bidang pembangunan manusia dan kebudayaan, termasuk diantaranya urusan Jaminan Sosial. Oleh karenanya sesuai Perpres No. 9 Tahun 2015 Tentang Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan, organisasi Kemenko PMK dilengkapi dengan adanya Deputy Bidang Koordinasi Penanggulangan Kemiskinan dan Perlindungan Sosial. Untuk mendukung koordinasi dan sinkronisasi urusan jaminan sosial Menteri Koordinator Bidang PMK juga telah menetapkan adanya Asisten Deputy Jaminan Sosial.

Dalam kaitannya dengan penyelenggaraan kebijakan jaminan sosial, Kemenko PMK perlu mengkoordinasikan secara rutin K/L/B, diantaranya Kementerian Sosial, Kementerian Ketenagakerjaan, Kementerian Kesehatan,

Kementerian Dalam Negeri, BPJS, Dewan Jaminan Sosial Nasional (DJSN), dan Bappenas.

1.2. Metodologi

Kajian ini dilaksanakan dengan metodologi: (1) desk study dan (2) konsultasi dan diskusi. Pada desk study, team studi melakukan kajian literature mencakup teori, konsep, dan pengalaman baik. Desk studi juga dilakukan untuk mengkaji aspek legal yang berkaitan dengan kebijakan jaminan sosial, pelayanan publik, pemerintah daerah (yang juga berperan dalam keberhasilan pelaksanaan kebijakan jaminan sosial).

Konsultasi dan diskusi dilakukan secara internal dengan staf dan pimpinan di sub-bidang jaminan sosial mencakup Asisten Deputi Jaminan Sosial beserta staf.

2.1. Koordinasi

Koordinasi bukanlah persoalan yang gampang, lebih-lebih koordinasi horisontal dimana yang dikoordinasikan memiliki posisi yang sepadan dan tidak terkait secara struktural. Perlu adanya kesaling-pemahaman dan pengertian untuk mencapai tujuan bersama antar K/L/B Kabinet Kerja khususnya dalam bidang Jaminan dan Perlindungan sosial.

Isu yang sebelumnya mengemuka dan sering kita dengar adalah adanya ego sektoral dalam instansi pemerintahan sehingga koordinasi antar instansi dipandang lemah. Namun demikian, hal ini justru menjadi tantangan bagi K/L/B umumnya dan Kemenko PMK khususnya untuk secara bersama-sama membangun koordinasi antar K/L/B guna mencapai tujuan bersama mewujudkan pemerintahan yang memiliki kapasitas dalam memberikan jaminan dan perlindungan sosial kepada seluruh masyarakat Indonesia, sesuai amanat peraturan dan perundangan.

Koordinasi banyak ditemui di alam sekitar kita. Berikut beberapa contoh bagaimana koordinasi terjadi:

1) Seorang pengemudi kendaraan roda empat dapat mengemudikan kendaraan dengan baik karena adanya koordinasi dari berbagai organ tubuh yang diatur oleh sistem syaraf. Kaki kanan dan kiri, tangan kanan dan tangan kiri, mata dan telinga harus harmonis, sinergi dan terpadu agar kendaraan yang dikemudikan berjalan sesuai kecepatan dan tujuan yang diinginkan. Kaki kanan berfungsi dalam mengatur pedal gas dan rem, kaki kiri dan tangan kiri yang harus mengatur kopling dan persnelling, tangan kiri juga berbagi tugas stir dan persnelling, tangan kanan mengatur stir. Demikian pula mata bertugas selalui mengamati situasi lalu lintasdi depan, samping dan belakang (melalui kaca spion dalam dan luar), serta mengamati rambu-rambu lalu lintas; sementara telinga juga berfungsi untuk selalu siap mendengarkan bunyi klakson dari kendaraan di belakangnya. Keseluruhan organ tersebut (kaki, tangan, mata dan telinga) bekerja secara terkoordinir yang dikendalikan oleh sistem syaraf kita.

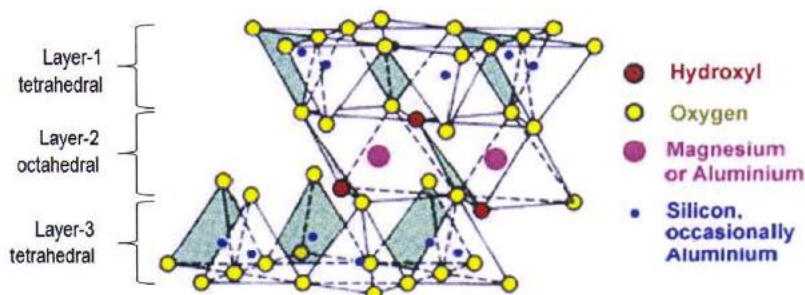
2) Group orchestra yang terdiri atas para personil dengan alat music yang berbeda dan vokalis dapat menyajikan permainan music dan

lagu yang harmonis dan enak didengar karena tuntunan dari derigen dan panduan not balok (atau masing-masing sudah hafal), dan nada dasar yang disepakati. Masing-masing pemain sudah tahu tugas dan fungsinya dalam orchestra. Mereka juga tahu kapan harus berpindah nada, kapan harus mempercepat tempo, kapan drum harus dipukul keras dan cepat, kapan harus berhenti sejenak dan masuk lagi, dan seterusnya. Semuanya berjalan secara harmonis, sinergi dan terpadu.

3) Secara umum kita semua tahu bahwa sepakbola dimainkan oleh 11 orang dan ada posisi pemain sepak bola yang selama ini selalu kita dengar seperti kiper, striker, pemain sayap atau bek, masing-masing posisi memiliki fungsi yang berbeda. Tapi sebenarnya posisi pemain dalam permainan sepakbola lebih kompleks dari itu. Ada posisi pemain sepakbola yang mengharuskan dia mengerjakan tugas tertentu, ada posisi yang membuat pemain memiliki tanggungjawab pada sisi lapangan tertentu, ada posisi yang membuat pemain harus mengikuti lawan kemanapun juga, dan lain-lain. Secara umum, pemain yang turun ke lapangan dibekali tugas-tugas itu. Mereka harus saling berkomunikasi, memainkan fungsi dan tugasnya secara terpadu, sinergi dan harmonis. Waktu time-out dipakai untuk menyusun strategi baru.

4) Di alam ditemui berbagai struktur kimia yang tersusun dari unsur-unsur yang saling mengikat secara teratur membentuk struktur Kristal yang mengagumkan. Salah satu contohnya adalah kristal dari mineral *montmorillonite*. Kristal ini terdiri atas 3 lapisan yang saling mengikat melalui sharing elektron, di mana setiap lapisan terdiri atas rangkaian struktur yang lebih kecil yang masing-masing juga saling mengikat melalui sharing elektron. Struktur yang paling kecil berbentuk tetrahedral atau octahedral yang masing-masing tersusun dari unsur-unsur yang saling mengikat melalui sharing electron. Sungguh mengagumkan bahwa ketergantungan untuk menjadi stabil telah mendorong unsur-unsur saling berbagi (*sharing*) electron secara teratur, masing-masing mantap dalam posisinya yang akhirnya membentuk struktur Kristal yang lebih besar, dan lebih kompleks dengan bentuk yang sungguh indah.

Gambar 2.1
Struktur Kristal *Montmorillonite*

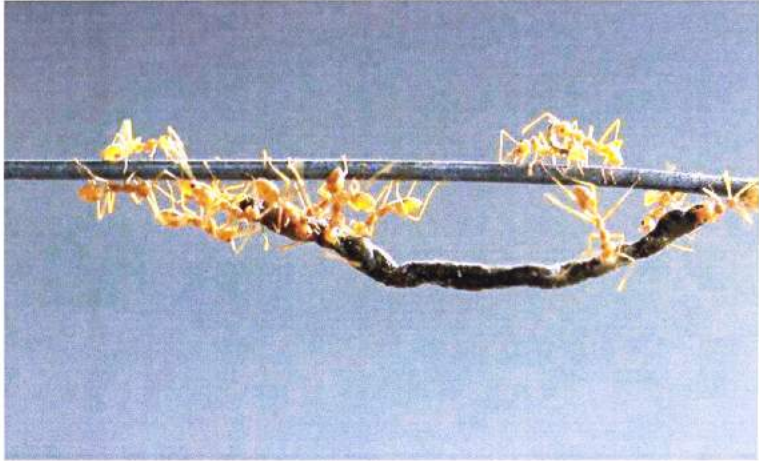


Sumber: www.ihrdc.com

5) Koloni semut mempunyai loyalitas yang tinggi, gerakan yang terarah dan koordinasi yang teratur. Semuanya dilakukan untuk tujuan bersama. Seekor semut ketika menemukan makanan yang cenderung lebih besar dari ukuran tubuhnya, maka apa yang terjadi? Si semut akan mengingat letak makanan, kemudian dia kembali pada komunitasnya dan melaporkan pada sang pemimpin semut. Pemimpin semut pun akan membagi tugas sesuai peran semut, mereka berjejeran dari sarangnya hingga letak makanan itu. Ada yang bekerja sebagai penjaga makanan, ada juga perannya sebagai penjaga jalan dan sebagian lagi bertugas sebagai pengangkut makanan secara bersama. Ketika mereka memulai tugas mereka untuk mengambil makanan, yang mereka lakukan adalah mengangkut makanan tersebut hingga ke sarangnya dan jika dipertengahan jalan semut-semut itu menemukan makanan lain di sekitar target makanan atau perjalanan mereka, maka semut-semut itu tetap fokus pada makanan yang mereka angkut dan tidak akan mengambil makanan yang baru mereka temui (tidak mepedulikannya). Mereka tetap fokus pada makanan yang menjadi target mereka sesuai komando pemimpin mereka¹.

¹<http://ninafadilla.blogspot.co.id/2010/04/belajar-dari-semut.html>

Gambar 2.2
Koordinasi dan Kerjasama Timdalam Koloni
Semut



Sumber: www.shutterstock.com

6) Sekitar tahun 2007 pemerintah meluncurkan suatu kebijakan pengelolaan irigasi partisipatif, yang maksudnya mendorong partisipasi pengguna air irigasi untuk berpartisipasi dalam operasi dan pemeliharaan saluran primer dan sekunder. Tentu saja partisipasi pengguna air irigasi yang sebagian besar petani dilakukan atas dasar sukarela dan sesuai kebutuhan. Bagaimana hal seperti itu dilakukan? Siapa dari instansi pemerintah yang bertanggung-jawab memperkenalkan pendekatan tersebut ke kalangan petani pengguna air? Apakah Dinas Pertanian, ataukah Dinas Pekerjaan umum,

atau Bappeda, atau dinas lain? Akhirnya diputuskan ketiga instansi tersebut semuanya bertanggungjawab dalam memperkenalkan dan melembagakan pendekatan pengelolaan irigasi partisipatif. Di tengah isu ego sektoral, bagaimana koordinasi dari ketiga instansi dapat terjadi? Melalui pemikiran yang matang, dibangunlah suatu mekanisme koordinasi tiga pihak. Tugas, fungsi, dan tanggungjawab masing-masing dalam kegiatan pengelolaan irigasi partisipatif dipetakan, termasuk kegiatan-kegiatan yang memiliki ketergantungan. Terhadap kegiatan-kegiatan yang saling tergantung ini disusun sekuen kegiatan dan siapa penanggung-jawabnya. Secara ringkas kelompok kegiatan pertama adalah penyusunan data dasar sosial, ekonomi, kelembagaan dan teknis, serta melaksanakan sosialisasi kepada para petani. Kegiatan ini menjadi tanggungjawab Bappeda. Kelompok kegiatan kedua adalah penyiapan kelembagaan petani, legalisasi kelembagaan, dan pelatihan. Kegiatan ini menjadi tanggung jawab Dinas Pertanian. Kelompok ketiga adalah kegiatan desain, rehabilitasi dan operasi & pemeliharaan saluran dengan melibatkan petani melalui wadah kelembagaan petani yang telah dibentuk sebelumnya. Kegiatan ini menjadi tanggung jawab Dinas PU irigasi. Dengan demikian terdapat *role sharing* dari ketiga instansi tersebut. Tentu saja, ketiga instansi tersebut harus sepakat terlebih

dahulu daerah irigasi mana yang menjadi target pengembangan – yang disebut sebagai daerah irigasi kesepakatan.

Walaupun UU No. 7 Tahun 2004 mengenai sumber daya air telah dibatalkan oleh Mahkamah Konstitusi pada tahun 2014, namun penerapan *role sharing* di atas masih terus berjalan dalam rangka penerapan pengelolaan irigasi partisipatif. Masing-masing instansi merasa sedang dengan pendekatan baru ini, karena program tidak lagi terpisah-pisah dan berjalan sendiri-sendiri. Sebelum ada pendekatan baru, program mereka tidak terpadu dan tidak sinkron. Misalnya, Dinas Pertanian melaksanakan program di daerah irigasi A sedangkan dinas PU melaksanakan program di irigasi B. Sekarang daerah irigasi yang akan menjadi sasaran program setiap tahun disepakati bersama. Rencana kegiatan program juga menjadi jelas, tidak tumpang tindih, malah sebaliknya saling menunjang. Alokasi rencana anggaran juga mengikuti program kegiatan di masing-masing instansi, tidak perlu rebutan.

Bagi mereka yang berkecimpung dalam organisasi, apakah itu organisasi pemerintahan, organisasi swasta yang bergerak dalam bidang usaha/bisnis atau sosial, istilah “koordinasi” sudah tidak asing lagi. Koordinasi digunakan para

pimpinan organisasi, manajer, dan supervisor sebagai instrument manajemen untuk mensinkronkan dan mensinergikan berbagai kegiatan unit-unit organisasi, maupun sebagai media untuk pengambilan keputusan yang efektif. "Rakor atau rapat koordinasi" merupakan salah satu bentuk dari kegiatan koordinasi.

2.1.1 Pengertian Koordinasi

Cukup banyak para ahli manajemen yang memberi definisi yang berbeda mengenai koordinasi. Namun, dari berbagai pendapat yang berbeda tersebut terdapat benang merah, yang bermuara pada upaya terstruktur dalam mengorganisir, mengarahkan, mengintegrasikan, menselaraskan, mensinkronkan, dan mengharmonisasikan berbagai unsur, sumberdaya dan kegiatan untuk mencapai sasaran akhir. Budi Susilo (Widyaiswara Muda Balai Diklat Keuangan Medan, 2014) telah merangkum berbagai definisi mengenai koordinasi sebagai berikut:

1) **G.R Terry:** Koordinasi adalah suatu usaha yang sikron dan teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan

yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan

2) **E.F.L Brech:** Koordinasi adalah mengimbangi dan menggerakkan tim dengan memberikan lokasi kegiatan pekerjaan yang cocok kepada masing-masing dan menjaga agar kegiatan tersebut dilaksanakan dengan keselarasan yang semestinya di antara para anggota itu sendiri.

3) **M.c Farland:** Koordinasi adalah suatu proses di mana pimpinan mengembangkan pola usaha kelompok secara teratur di antara bawahannya dan menjamin kesatuan tindakan didalam mencapai tujuan bersama.

4) **Dr. Awaluddin Djamin M.P.A:** Koordinasi adalah suatu usaha kerja sama antara badan, instansi, unit dalam pelaksanaan tugas-tugas tertentu sehingga terdapat saling mengisi, membantu, dan melengkapi.

5) **Drs. H Malayu S.P Hasibuan:** Koordinasi adalah kegiatan mengarahkan, mengintegrasikan, dan mengkoordinasikan unsur-unsur manajemen dan pekerjaan-pekerjaan para bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.

6) **Handoko:** Koordinasi adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen

atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.

Gambar 2.3
Ilustrasi Koordinasi



Sumber: www.blogs.msdn.com dan
www.harpersfishandchips.co.uk

Dengan demikian koordinasi merupakan:

aktivitas fungsi manajemen dalam mengatur/menata beragam elemen ke dalam suatu pengoperasian yang terpadu, sinkron dan harmonis, yang dilakukan untuk mengusahakan terjadinya kerjasama yang selaras dan tertib mengarah pada tercapainya tujuan organisasi secara menyeluruh.

Kesuksesan koordinasi akan menciptakan keharmonisan dan keselarasan seluruh kegiatan untuk mencapai tujuan yang diharapkan, sehingga

beban tiap bagian menjadi serasi, selaras, dan seimbang. Sebagai salah satu fungsi manajemen koordinasi merupakan fungsi pengikat, penyeimbang dan penyelaras semua aktifitas dan usaha, maka dapat disimpulkan bahwa setiap fungsi manajemen pasti memerlukan fungsi koordinasi.

2.1.2. Mengapa Koordinasi Dibutuhkan

Kebutuhan akan koordinasi tidak dapat dihindarkan karena *setiap organisasi pasti mempunyai unit-unit atau satuan-satuan organisasi yang mempunyai fungsi berbeda-beda tetapi mempunyai hubungan yang saling ketergantungan*. Menurut James D.Thompson², ada tiga macam saling ketergantungan di antara satuan-satuan organisasi, yaitu:

1) Saling ketergantungan yang menyatu (*pooled interdependent*), bila satuan-satuan organisasi tidak saling tergantung satu dengan yang lain dalam melaksanakan kegiatan harian *tetapi tergantung kepada pelaksanaan kerja setiap satuan yang memuaskan untuk suatu hasil akhir*.

²James D.Thompson dalam Budi Susilo (Widyaiswara Muda Balai Diklat Keuangan Medan).2014. Apa dan Mengapa Harus Koordinasi? (Bagian 1).<http://www.bppk.kemenkeu.go.id/publikasi/artikel/168-artikel-pengembangan-sdm/19963-apa-dan-mengapa-harus-koordinasi-bagian-1>

2) Saling ketergantungan yang berurutan (*sequential interdependent*), di mana suatu satuan organisasi harus melakukan pekerjaan terlebih dahulu sebelum satuan yang lain bekerja. Pada contoh nomor 6 sebelumnya merupakan contoh penerapan koordinasi yang dibangun karena adanya *sequential interdependent*.

3) Saling ketergantungan timbal balik (*reciporal interdependent*) merupakan hubungan memberi dan menerima antar satuan organisasi.

Adanya saling ketergantungan ini menyebabkan koordinasi sangat diperlukan dalam mengintegrasikan kinerja setiap unit. Peran koordinasi dalam hal ini adalah berupaya membuat struktur dan memfasilitasi transaksi antar bagian yang saling bergantung. Terciptanya koordinasi yang baik antar unit atau departemen dapat meminimalisir terjadinya kesalahan dan konflik sehingga proses kegiatan dapat berjalan dengan efektif. Dengan demikian dapat disimpulkan tujuan koordinasi meliputi:

- 1) Menghindari kekacauan dan penyimpangan tugas dari sasaran
- 2) Mengarahkan dan menyatukan semua tindakan serta pemikiran ke arah tercapainya sasaran organisasi
- 3) Menghindari kekosongan dan tumpang tindih pekerjaan

4) Menghindari keterampilan *overlanding* dari sasaran organisasi

5) Menjuruskan keterampilan spesialis ke arah sasaran organisasi

6) Mengintegrasikan tindakan dan pemanfaatan unsur manajemen ke arah sasaran organisasi

2.1.3 Jenis Koordinasi

Menurut Drs. Soewarno Handayaningrat (1991) jenis koordinasi ada 2 (dua) utama yaitu : Koordinasi intern dan Koordinasi ekstern.

1) **Koordinasi intern** terdiri atas: koordinasi vertikal, koordinasi horizontal, dan koordinasi diagonal.

- Koordinasi vertikal atau koordinasi struktural, dimana antara yang mengkoordinasikan secara struktural terdapat hubungan hierarki. Hal ini juga dapat dikatakan koordinasi yang bersifat hierarkhis, karena satu dengan lainnya berada pada satu garis komando (*line of command*). Misalnya koordinasi yang dilakukan oleh seorang deputi terhadap para asisten deputi, atau kepala direktorat terhadap kepala sub-direktorat yang berada dalam lingkungan direktoratnya.

- Koordinasi horizontal yaitu koordinasi fungsional, dimana kedudukan antara yang mengkoordinasikan dan yang dikoordinasikan mempunyai kedudukan setingkatnya eselonnya. Menurut tugas dan fungsinya kedua **mempunyai kaitan satu dengan yang lain** sehingga perlu dilakukan koordinasi. Misalnya (i) koordinasi yang dilakukan oleh kepala biro perencanaan departemen terhadap para kepala direktorat bina program pada tiap-tiap direktorat jenderal suatu departemen; (ii) koordinasi yang dilakukan oleh menteri suatu kementerian (katakanlah Kementerian Koordinator) terhadap para menteri lainnya. Contoh nomor 6 yang diberikan sebelumnya juga memberi contoh koordinasi horizontal yang dilakukan oleh Bappeda, Dinas PU Irigasi dan Dinas Pertanian.

- Koordinasi diagonal yaitu koordinasi fungsional, di mana yang mengkoordinasikan mempunyai kedudukan yang lebih tinggi tingkat eselonnya dibandingkan yang dikoordinasikan, tetapi satu dengan yang lainnya tidak berada pada suatu garis komando (*line of command*). Misalnya koordinasi yang dilakukan oleh kepala biro kepegawaian pada sekretariat jenderal departemen terhadap para kepala bagian kepegawaian sekretariat direktorat jenderal suatu departemen.

2) **Koordinasi ekstern**, termasuk koordinasi fungsional. Dalam koordinasi ekstern yang bersifat fungsional, koordinasi itu hanya bersifat horizontal dan diagonal.

Sebagian ahli hanya membagi koordinasi menjadi dua kelompok besar, yakni koordinasi vertikal dan horizontal. Koordinasi vertikal ini secara relatif mudah dilakukan, karena atasan dapat memberikan sanksi kepada aparat yang sulit diatur. Koordinasi horizontal ini dibagi atas *interdisciplinary* dan *interrelated*. *Interdisciplinary* adalah suatu koordinasi dalam rangka mengarahkan, menyatukan tindakan-tindakan, mewujudkan, dan menciptakan disiplin antara unit yang satu dengan unit yang lain secara intern maupun ekstern pada unit-unit yang sama tugasnya. Sedangkan *Interrelated* adalah koordinasi antar badan (instansi) beserta unit-unit yang fungsinya berbeda, tetapi instansi yang satu dengan yang lain saling bergantung atau mempunyai kaitan secara intern atau ekstern yang levelnya setaraf. Koordinasi horizontal ini relatif sulit dilakukan, karena koordinator tidak dapat memberikan sanksi kepada pejabat yang sulit diatur sebab kedudukannya setingkat.

2.1.4 Prinsip dan Unsur Koordinasi

Melalui pengkajian berbagai literature pada dasarnya proses koordinasi mempunyai unsur-unsur penting dalam pelaksanaannya, yang meliputi antara lain **kesatuan tindakan, komunikasi, integrasi, sinkronisasi, simplifikasi, continuity, direct contact, reciprocal relation, mutual respect, clarity of objective, scalar chain**, mekanisme, pembagian peran dan kerja (*role and job sharing*), manajemen internal, disiplin, dan komitmen pimpinan. Koordinasi dibangun dari unsur-unsur ini. Kita dapat mengoptimalkan koordinasi dengan melakukan perbaikan dan sentuhan padanya.

1) **Kesatuan Tindakan.** Pada hakikatnya koordinasi memerlukan kesadaran setiap unsur/satuan organisasi untuk saling menyesuaikan tugasnya dengan unsur/satuan organisasi lainnya agar mereka tidak berjalan sendiri-sendiri. Oleh sebab itu konsep kesatuan tindakan adalah inti dari pada koordinasi. Kesatuan tindakan, berarti bahwa pemimpin (koordinator) harus mengatur sedemikian rupa usaha-usaha dari tiap kegiatan individu sehingga terdapat keserasian di dalam mencapai hasil.

2) **Komunikasi.** Komunikasi tidak dapat dipisahkan dari koordinasi. Sejumlah unit dalam

organisasi akan dapat dikoordinasikan berdasarkan rentang di mana sebagian besar ditentukan oleh adanya komunikasi. Fungsi komunikasi dalam organisasi adalah sebagai sarana memadukan aktifitas-aktifitas yang terorganisasi (Kadarman dan Udaya, 1992). Pada dasarnya pendekatan pertama dan utama dalam koordinasi adalah komunikasi, karena komunikasi adalah kunci koordinasi yang efektif, sehingga dengan demikian koordinasi secara langsung tergantung pada perolehan, penyebaran, dan pemrosesan informasi.

3) **Integrasi**, yaitu suatu usaha untuk menyatukan tindakan-tindakan berbagai badan, instansi, unit, sehingga diperoleh suatu kebulatan pemikiran dan kesatuan tindakan yang terarah pada suatu sasaran yang telah ditentukan dan **disepakati bersama** (Sugandha, 1991). Adanya Standar Operating Procedure (SOP, atau Protap) adalah salah satu contoh indikator kegiatan integrasi. Aturan dan prosedur pelaksanaan kegiatan dapat tercermin dari protapnya (Sulistiyowati, dkk. 1999)³.

4) **Sinkronisasi**, adalah suatu usaha untuk menyesuaikan, menyelaraskan kegiatan-kegiatan, tindakan-tindakan pada unit-unit sehingga diperoleh

³Sulistiyowati, Evie Sopacua, Thinni Nurul Rochmah, dkk. 1999. Pelaksanaan Penggerakan dan Pengawasan Pengendalian di Puskesmas. Modul Pelatihan Manajer Puskesmas. Surabaya : Kanwil Depkes Jawa Timur. (<http://www.indonesian-publikhealth.com/2014/03/kissme-dalam-koordinasi.html>)

keserasian dalam pelaksanaan tugas atau kerja. Adanya kejelasan pembagian tugas merupakan petunjuk pelaksanaan sinkronisasi. Sinkronisasi akan mengurangi tugas-tugas yang saling tumpang tindih, sehingga menurunkan duplikasi kegiatan, bahkan meniadakan kegiatan yang tidak perlu (Sulistyowati, dkk. 1999). Sinkronisasi menjadi penting dalam koordinasi karena terbukti dalam manajemen pemerintahan di Indonesia banyak ditemui tumpang tindih pekerjaan karena kurangnya koordinasi kendati keseluruhannya itu dapat disinkronisasikan dan diatur demi tujuan dan kepentingan bersama (Syafiie, 1998)⁴.

5) **Simplifikasi**, adalah penerapan yang terorganisir akal sehat untuk menemukan cara-cara yang lebih baik dan lebih mudah dalam menjalankan suatu tugas. Hal tersebut dapat dilakukan antara lain dengan membuat program-program yang dibuat realistis, sederhana dan dapat dikerjakan (Sulistyowati, dkk. 1999).

6) **Continuity**. Koordinasi merupakan sebuah proses yang ber-kesinambungan. Proses koordinasi dimulai sejak membentuk organisasi sampai organisasi tersebut berjalan. Koordinasi selalu dilakukan secara berkesinambungan dalam

⁴Syafiie, I.K. 1998. Buku Manajemen Pemerintahan. Mata Kuliah Dasar Keahlian (MKDK) pada Jurusan Ilmu Pemerintahan PTN, Swasta dan Kedinasan di Seluruh Indonesia. Jakarta : PT Pertja

setiap proses *planning, organizing, actuating, dan controlling*.

7) **Direct contact.** Berdasarkan prinsip kontak langsung, proses koordinasi dapat berjalan dengan baik karena adanya komunikasi langsung antar unsur/unit organisasi. Kontak langsung ini sangat penting untuk menghindari kesalahpahaman, salah penafsiran, dan perselisihan antara anggota, unsur dan unit organisasi lainnya.

8) **Reciprocal relation.** Prinsip timbal balik menyatakan bahwa semua unsur dalam organisasi saling bergantung dan berhubungan. Setiap keputusan dan tindakan seseorang di dalam organisasi akan mempengaruhi situasi keseluruhan organisasi. Oleh karena itu, sebelum mengambil keputusan atau melakukan tindakan harus mempertimbangkan efek yang muncul pada orang lain atau departemen lain apabila keputusan atau tindakan tersebut diterapkan. Dengan diterapkannya prinsip ini diharapkan manajer atau anggota lainnya mengambil keputusan atau tindakan sepihak, sehingga koordinasi dapat dilakukan dengan lebih mudah.

9) **Mutual Respect.** Koordinasi dapat dilakukan dengan baik apabila ada rasa saling menghargai terhadap keseluruhan organisasi. Semua manajer yang bekerja pada level yang berbeda harus menghargai satu sama lain, begitu

juga staf harus menunjukkan sikap yang baik dan menghargai staf lain. Sikap saling menghargai juga harus diterapkan pada hubungan antara manajer dan staf. Manajer harus menghargai ide, perasaan, dan emosi para stafnya, sebaliknya staf harus menghargai dan mematuhi keputusan manajer.

10) **Clarity of Objective.** Koordinasi dapat diterapkan dengan baik apabila seluruh anggota organisasi mengetahui dengan jelas tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut. Pemahaman yang baik akan tujuan membuat anggota organisasi menyadari pentingnya koordinasi sehingga koordinasi dapat berjalan secara efektif.

11) **Scalar Chain.** Koordinasi dapat dilakukan dengan baik apabila terdapat garis kewenangan yang tersusun dari tingkat atas sampai tingkat terendah dalam struktur organisasi. Kewenangan paling besar dimiliki oleh top manager dan kewenangan paling rendah berada di *first line manager*. *First line manager* harus melaporkan setiap aktivitas mereka kepada manager, dengan begitu proses koordinasi dapat berjalan dengan baik.

12) **Mekanisme.** Shortell dan Mintberg dalam Arifin (2000)⁵ mengemukakan lima

⁵Arifin, A, 2001. Koordinasi Pemrograman Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Pelayanan Kesehatan Ibu dan Anak di Puskesmas (Penerapan Koordinasi Pemrograman dengan

mekanisme koordinasi dalam organisasi antara lain saling menyesuaikan, supervisi langsung (*direct supervision*), standardisasi prosedur kerja, standardisasi keluaran kerja, serta standarisasi keterampilan kerja. Sedangkan menurut Handoko (1997)⁶, tiga macam pendekatan untuk mencapai koordinasi yang efektif antara lain: (i) tehnik manajemen dasar, terdiri dari aturan dan prosedur (SOP), hirarki manajemen, serta penerapan tujuan dan rencana, (ii) meningkatkan koordinasi potensial antara lain: investasi dalam sistem informasi vertikal dan penciptaan hubungan-hubungan kesamping, (iii) mengurangi kebutuhan akan koordinasi dengan cara: penciptaan sumberdaya-sumberdaya tambahan dan penciptaan tugas-tugas tambahan yang dapat berdiri sendiri. Jadi **mekanisme koordinasi** dapat disimpulkan antara lain: saling menyesuaikan (*mutual adjustment*); supervisi langsung (*direct supervision*); standardisasi prosedur kerja; standardisasi keluaran kerja; standardisasi ketrampilan kerja; serta pembentukan tim atau badan koordinasi suatu kegiatan.

13) **Pembagian Peran dan Kerja (*Role and Job Sharing*)**. Secara teoritis tujuan dalam suatu organisasi adalah untuk mencapai tujuan

Metode Tidak Langsung Melalui Buku Pegangan).Desertasi.Surabaya : Universitas Airlangga.

⁶Handoko, T.H. 1997. Manajemen. Edisi 2.Yogyakarta : BPFE

bersama di mana lembaga, unit kerja atau individu tidak dapat mencapainya sendiri. Kelompok dua atau lebih orang, unit kerja atau lembaga yang berkeja bersama secara kooperatif dan dikoordinasikan dapat mencapai hasil lebih daripada dilakukan perseorangan. Dalam suatu organisasi, tiang dasarnya adalah prinsip pembagian peran dan tugas. Pembagian peran dan tugas adalah perincian tugas dan pekerjaan agar setiap individu, unit kerja atau lembaga bertanggung jawab untuk melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas.

14) **Manajemen internal** antara lain meliputi perencanaan, pelaksanaan, koordinasi dan evaluasi penyelenggaraan tugas dan fungsi. Manajemen internal yang dimaksud adalah internal secara sempit dan secara luas. Internal secara sempit adalah institusi-institusi seperti Kementerian, Dinas, Lembaga Teknis Daerah (LTD), dan lain sebagainya. Sedangkan secara luas meliputi pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

15) **Disiplin.** Pada setiap organisasi yang kompleks, setiap bagian harus bekerja secara terkoordinasi, agar masing-masing dapat menghasilkan hasil yang diharapkan. Hal ini dilakukan melalui usaha penyesuaian bagian-bagian yang berbeda agar kegiatan dari bagian-bagian itu selesai pada waktunya, sehingga

masing-masing dapat memberikan sumbangan usahanya secara maksimal agar diperoleh hasil secara keseluruhan. Untuk itu diperlukan disiplin, baik dalam disiplin waktu, administrasi, dan ketaatan terhadap mekanisme dan prosedur.

16) **Komitmen pimpinan** dalam melaksanakan berbagai syarat di atas. Pengertian komitmen menurut Luthans (1995)⁷ adalah: (i) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, (ii) kesediaan untuk berusaha meningkatkan kemampuan diri atas nama organisasi, dan (iii) keyakinan yang pasti dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan dari organisasi.

2.2 Pengendalian

Mengendalikan atau mengontrol memiliki makna mengatur (*managing*), mengarahkan (*steering*), dan memerintahkan (*commanding, directing*). Pengendalian atau kontrol merupakan proses penetapan standar, dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya, dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yg telah direncanakan atau dirancang sebelumnya (Hansen dan Mowen, 1997). Dengan demikian dalam system pengendalian terdapat (i) standar kinerja yang diinginkan, (ii) proses

⁷Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behavior*. Seventh Edition. Singapore. McGraw-Hill International Editions.

(kegiatan) untuk mencapai standar kinerja yang diinginkan, (iii) monitoring dan evaluasi hasil dari kegiatan dan analisis untuk mengetahui gap atau kesenjangan antara hasil dan standar yang diinginkan, dan (iv) penyampaian informasi gap/kesenjangan yang diikuti dengan tindakan korektif (umpan balik) agar hasil kegiatan mencapai standar yang diinginkan. Sistem pengendalian demikian terdapat umpan balik dari keluaran yang dihasilkan dalam istilah keteknikan (*engineering*) disebut sebagai Sistem Kontrol Lingkar-tertutup (*Closed-Loop Control System*).

Secara ringkas pengendalian didefinisikan sebagai:

Proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai atau proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan, mengikuti peraturan dan kebijakan organisasi.

Dalam kehidupan sehari-hari terdapat beberapa contoh praktis sistem pengendalian yang dapat diberikan sebagai berikut:

1) Mengendarai mobil. Mengacu pada contoh sebelumnya pada Bab-2, seorang pengendara mobil (sopir mobil) di jalan tol harus mengikuti

peraturan kecepatan, yakni tidak boleh lebih dari 100 km/jam dan tidak boleh kurang dari 80 km/jam. Agar kecepatan mobil selalu pada rentang 80-100 km/jam, maka sopir harus selalu melibatkan speedometer saat menjalankan mobilnya di jalan tol. Jika kecepatan lebih dari 100 km/jam, sopir harus segera melonggarkan pedal gas agar kecepatan menurun. Sebaliknya jika kecepatan kurang dari 80 km/jam, sopir harus segera menambah tekanan pada pedal gas agar kecepatan mobil naik. Sekarang ini beberapa taksi di Jakarta telah dilengkapi dengan alarm, dan sopir cukup mendengar tanda alarm. Jika kecepatan mobil melebihi 100 km/jam, maka alarm berbunyi sebagai peringatan kepada sopir taksi untuk menurunkan kecepatannya.

2) Mekanisme Kontrol Fisiologi⁸. Tubuh manusia terdiri dari trilyunan sel yang bersama-sama bekerja untuk mempertahankan fungsi organ. Untuk dapat bertahan hidup sel membutuhkan oksigen, glukosa, mineral, air dan unsur lainnya serta dalam lingkungan internal yang sesuai atau stabil. Pengaturan lingkungan internal sel yang stabil disebut *homeostasis*. Homeostasis adalah mekanisme pengaturan untuk mencapai suatu keseimbangan, atau stabilitas agar lingkungan internal tetap konstan. Pengaturan Homeostasis

⁸Ayu Vira. 2015. https://prezi.com/cjmug_cvfrdw/mekanisme-kontrol-fisiologi/

terdiri dari empat komponen yaitu *setpoint*, reseptor, pusat kontrol dan efektor.

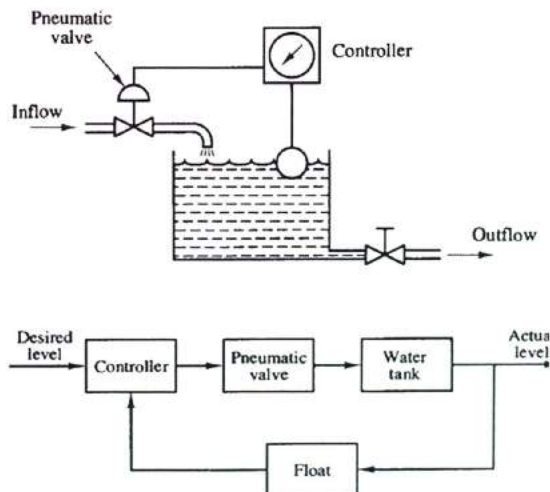
Contoh Homeostasis dalam regulasi temperatur tubuh, misalnya keadaan lingkungan yang panas merupakan stimulus yang kemudian diterima oleh reseptor di kulit. Stimulus tersebut dibawa ke pusat control di otak untuk direspon sesuai dengan *setpoint*, efektor kita berperan di pembuluh darah dan kelenjar keringat untuk mengeluarkan banyak keringat. Ketika ada perubahan, maka tubuh akan berreaksi agar tetap dalam keadaan stabil yaitu mekanisme *feedback* negatif dan mekanisme *feedback* positif.

- *Setpoint*, merupakan nilai fisiologis normal dari masing-masing variabel tubuh misalnya kadar gula darah 80-100 mg/dl, kadar keasaman tubuh (pH) darah 7.35-7.45, suhu tubuh 36.5-37.5°C.
- Reseptor, adanya perubahan lingkungan merupakan stimulus yang diterima oleh reseptor yang kemudian akan diteruskan ke pusat kontrol.
- Pusat kontrol atau pusat integrasi, informasi yang dibawa oleh reseptor kemudian direspon oleh pusat kontrol.
- Efektor, respon pusat kontrol dari stimulus yang diterima kemudian dilaksanakan dalam bentuk nyata untuk memberikan keseimbangan terhadap perubahan yang terjadi.

3) Sistem Kontrol Level Air secara Otomatis.

Gambar 3.1 menyajikan cara kerja pengaturan level tandon air yang menggunakan *ball floater* (bola pelampung) yang akan mengatur proses buka tutup air berdasarkan level air di dalam tandon air. Ketika level air dalam tandon turun atau mencapai level low dari *ball-floater*, maka alat tersebut secara mekanis akan membuka aliran air untuk proses pengisian. Jika level air telah mencapai level high dari *ball-floater*, maka secara mekanis aliran air akan langsung ditutup. Dengan kata lain, sistem kerja *ball-floater* ini adalah keran yang dapat buka-tutup secara otomatis (<http://jayafiber.com/tandon-air/>).

Gambar 2.4
Sistem Kontrol Level Air secara Otomatis



4) Mid-terms review pada proyek jangka panjang. Proyek-proyek jangka panjang (sekitar 5 tahun atau lebih) yang dilaksanakan di Indonesia atas dukungan lembaga donor internasional (dana pinjaman atau hibah) selalu dilakukan kegiatan *mid-term review (MTR)*. Dalam MTR ini lembaga donor dan pemerintah Indonesia bersama-sama mengevaluasi kemajuan pelaksanaan proyek maupun prospek *outcome*. Capaian yang sangat rendah kemajuan proyek (diukur dari kemajuan fisik dan keuangan) mengindikasikan adanya faktor yang tidak beres. Unsur-unsur mendasar dievaluasi, seperti asumsi yang digunakan, aspek kelembagaan, kendala regulasi atau peraturan, dan lain sebagainya. Pada proyek-proyek yang dinilai bermasalah (kemajuan rendah sampai sangat rendah) biasanya terjadi persoalan mendasar. Agar tujuan akhir proyek dapat tercapai, baik pemerintah Indonesia maupun pihak penyandang dan biasanya sepakat untuk merestrukturisasi strategi dan konsep proyek.

5) Pengendalian bertingkat di instansi pemerintah. Tahun ini salah satu unit kerja instansi pemerintah suatu kementerian menyelenggarakan kegiatan pembangunan gedung yang telah direncanakan tahun lalu. Sesuai regulasi (Peraturan Presiden) mengenai pengadaan barang dan jasa, kegiatan konstruksi kegiatan fisik harus

dilelang melalui *system electronic procurement* (e-proc) oleh ULP (Unit Layanan Pengadaan) dengan personil-personil yang telah memiliki sertifikat pengadaan barang dan jasa dari Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP). Salah satu kriteria evaluasi adalah apakah kontraktor memiliki sertifikat ISO 9000 (atau turunannya) dan ISO 22000 (atau turunannya). Selain seleksi kontraktor, unit kerja juga melakukan seleksi konsultan supervisi melalui proses lelang-e-proc, yang nantinya bertugas melakukan pengawasan rutin setiap hari, sejak review desain, persiapan dan perencanaan kegiatan konstruksi, selama konstruksi hingga serah terima pekerjaan ke pemberi tugas. Salah satu kriteria evaluasi konsultan supervisi adalah sertifikat keahlian dari personil yang diusulkan dan ISO 9000 bagi perusahaan.

Kontraktor melaksanakan pekerjaan fisik sesuai spesifikasi teknis, rencana pembiayaan dan skedul kerja yang dituangkan dalam bentuk kurva-S. Selama konstruksi, konsultan pengawas melakukan pengawasan setiap hari dan supervisi pekerjaan, dan melaporkan secara rutin perkembangan kegiatan fisik dan keuangan proyek, serta melakukan analisis hasil cek kualitas pada setiap komponen pekerjaan. Laporan dan rekomendasi konsultan supervisi digunakan oleh pengelola proyek (PPK/Pejabat Pembuat

Komitment) sebagai dasar baginya untuk memberi pembritahuan, peringatan dan bahkan teguran kepada kontraktor dan memerintahkan kontraktor untuk memperbaiki pekerjaan yang tidak sesuai dengan spesifikasi teknis.

Hal demikian dilakukan secara kontinyu selama pelaksanaan konstruksi. Bahkan setelah konstruksi selesai, semua pihak (kontraktor, konsultan supervise, PPK dan pengguna gedung) bersama-sama melakukan cek akhir (*commissioning test*) untuk memastikan seluruh komponen bangunan telah sesuai spesifikasi teknis dan seluruh fasilitas dapat dioperasikan. Jika masih terdapat kekurangan maka kontraktor harus melengkapi dan memperbaiki, hingga seluruh pekerjaan dinyatakan lengkap, operasional, dan sesuai spesifikasi teknis. Pada posisi ini dilakukan serah terima pendahuluan terhadap hasil pekerjaan konstruksi (*Perliminary Hand Over/PHO*).

Selama setahun sejak proses PHO, kontraktor masih memiliki kewajiban untuk melakukan *maintenance* dan melakukan rehab jika terjadi kerusakan, berdasarkan keluhan dari pengguna. Untuk itu, sisa pembayaran 10% kepada kontraktor ditahan selama setahun. Konsultan supervise juga masih secara rutin melakukan cek untuk melihat apakah terdapat kerusakan dari bangunan atau fasilitasnya yang perlu diperbaiki oleh kontraktor. Pada saat jatuh tempo satu tahun setelah PHO,

kembali para pihak di atas melakukan cek akhir, dan jika semua komponen bangunan telah memenuhi standar teknis dan dapat dioperasikan, pekerjaan dapat diserahkan kepada pengguna (Final Hand Over/FHO).

Selama pelaksanaan pekerjaan tersebut, inspektorat dari Kementerian melakukan inspeksi dan pengawasan sekali, dan setelah PHO, tim inspektorat melakukan inspeksi sekali lagi. Tim inspektorat memeriksa semua pihak (ULP, PPK dan staf, Kontraktor, dan Konsultan Pengawas) termasuk cek lapang melalui sampling. Mereka mengkaji apakah proses lelang sudah sesuai prosedur, apakah kualitas pekerjaan secara teknis sesuai dengan spesifikasi teknis, apakah administrasi dan keuangan dilakukan sesuai ketentuan dalam kontrak maupun peraturan perundangan. Inspektorat akan memberi rekomendasi kepada PPK dan KPA (Kuasa Pengguna Anggaran) untuk mengambil langkah terhadap temuan selama inspeksi.

Pemeriksanaan tidak berhenti di situ. Sekitar awal tahun berikutnya, tim dari BPKP (Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan) dan/atau BPK (Badan Pemeriksa Keuangan) juga melakukan pemeriksanaan kepada semua pihak, hampir mirip sebagaimana yang dilakukan oleh Inspektorat. Jika terbukti ada penyimpangan – baik teknis, administrasi atau keuangan – tim pemeriksa

BPKP atau BPK memberi rekomendasi kepada PPK dan KPA untuk melakukan tindakan koreksi dan/atau memberi sanksi. BPKP atau BPK akan memonitor terus terkait tindak lanjut pemeriksaan, untuk kemudian melaporkan hasilnya ke Pemerintah.

6) Tata kelola yang baik untuk perbaikan pelayanan. Beberapa tahun terakhir terdapat fenomena yang menarik di instansi pemerintah, khususnya adanya trend positif bagaimana instansi pemerintah memperbaiki atau mereformasi tata kelola (*good governance*) – tidak hanya mencegah terjadinya KKN – tetapi juga memperbaiki penyelenggaraan administrasi dan birokrasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan meningkatkan akuntabilitas. Bahkan setiap sektor dan sub-sektor disusun standar pelayanan minimal yang diperkuat dengan Peraturan Menteri. Instansi pemerintah juga membenahi organisasi dan system manajemen sebagai bagian dari agenda reformasi birokrasi. Setiap organisasi dan unit kerja membuat pedoman kerja, SOP dan *business process*. Setiap rencana dan anggaran program kegiatan harus memiliki indikator kinerja yang jelas yang ingin dicapai (anggaran berbasis kinerja) dan memiliki acuan legal dan kebijakan yang lebih tinggi. Secara reguler unit-unit kerja lembaga pemerintah juga melaksanakan survey kepuasan pelanggan, yang hasilnya digunakan sebagai

bahan untuk memperbaiki kualitas pelayanan (termasuk perbaikan tatalaksana). Kinerja para staf juga dievaluasi secara reguler. Bahkan beberapa Kementerian, Lembaga, Badan dan unit kerjanya berusaha untuk mendapatkan sertifikat ISO 9000 (dan turunannya). Personil-personil dan staf juga dilatih untuk meningkatkan kompetensi dan kapasitas mereka dalam administrasi dan manajemen. Semua ini dilakukan tentunya untuk memastikan agar (i) cara kerja dan hasil kerja unit organisasi maupun para staf betul sejak awal, tidak ada kesalahan, (ii) prosedur-prosedur kerja selalu mendapat perbaikan dan kompetensi maupun kapasitas staf ditingkatkan untuk meningkatkan kepuasan customer (masyarakat) dalam pelayanan publik. .

2.3 Pengendalian dalam Organisasi

Riri Fajriah (2012)⁹ menguraikan konsep pengendalian dalam organisasi. Dikemukakan bahwa pengendalian dilakukan dengan tujuan supaya apa yang telah direncanakan (dan/atau ditetapkan sebagai kebijakan) dapat dilaksanakan dengan baik sehingga dapat mencapai target maupun tujuan yang ingin dicapai. Pengendalian juga sering kali merupakan instrument manajemen

⁹Riri Fajriah, S.Kom, MM, 2012, Modul 14: Konsep Pengendalian dalam Organisasi. Universitas Mercu Buana

dalam melaksanakan system jaminan kualitas (*quality assurance*).

Satu hal yang harus dipahami, bahwa pengendalian dan pengawasan adalah berbeda karena pengawasan merupakan bagian dari pengendalian. Pengendalian dilakukan dengan disertai pelurusan (tindakan korektif), sedangkan pengawasan adalah pemeriksaan di lapangan yang dilakukan pada periode tertentu secara berulang kali.

Sementara itu perencanaan dan pengendalian adalah juga dua hal yang tidak terpisahkan. Mengacu pada pengertian yang dikemukakan Hansen dan Mowen (1997) perencanaan melihat ke masa depan yaitu menentukan kebijakan, strategi dan tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan untuk merealisasikan tujuan tertentu, sedangkan pengendalian untuk melihat ke belakang, yaitu menilai apa yang telah dihasilkan dan membandingkannya dengan standar kinerja yang telah disusun, baik dalam hal kebijakan, program maupun tindakan.

2.4 Konsep Pengendalian

Konsep pengendalian yang sering digunakan saat ini adalah siklus *Plan, Do, Check, Action* (PDCA). Siklus PDCA ini pertama kali

diperkenalkan oleh Dr. W. Edwards Deming's di Jepang pada tahun 1950. Siklus ini menjadi bagian integral dari kegiatan Kontrol Kualitas oleh orang-orang Jepang. Selanjutnya konsep PDCA mengalami perkembangan untuk memudahkan penerapannya dalam organisasi. Konsep PDCA secara ringkas dijelaskan sebagai berikut (**Gambar 3.2**).

- **Plan** (Rencanakan): Menetapkan sasaran dan proses yang dibutuhkan untuk memberikan hasil yang sesuai dengan spesifikasi.
- **Do** (Kerjakan): Pelaksanaan Rencana Kerja, laporan reguler & dokumentasi
- **Check** (Cek): Monitoring & evaluasi, uji petik, studi & pembelajaran
- **Act** (Tindak lanjuti): Menindaklanjuti hasil ceking untuk membuat perbaikan yang diperlukan, termasuk perumusan tindakan perbaikan.

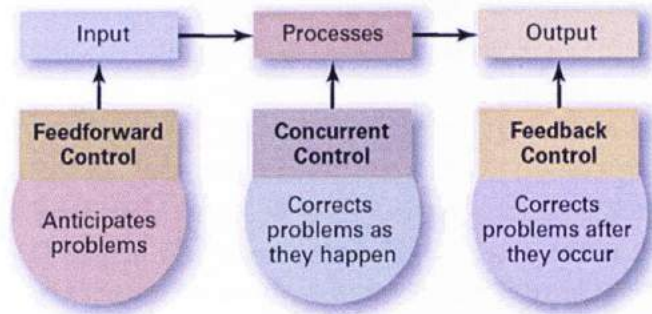
Pada contoh-contoh yang diberikan sebelumnya, pembaca dapat mengidentifikasi bagaimana proses PDCA ini diterapkan dalam proses pengendalian/kontrol.

sebenarnya. Pengendalian ini memastikan bahwa tujuan dan sumber daya yang tepat telah disediakan sebelum pekerjaan dimulai. Misal: pemilihan vendor yang andal melalui system seleksi (prosedur pengadaan) untuk menghindari rendahnya kualitas bahan baku.

- **Concurrent Control**, yakni pengendalian yang berlangsung sementara kegiatan monitoring juga sedang berlangsung. Pengendalian ini memonitor kegiatan yang sedang berlangsung. Jika terjadi kesalahan atau penyimpangan terhadap prosedur dan mekanisme kerja maka diperbaiki pada saat kegiatan itu berlangsung. Misal: mesin yang rusak pada saat proses produksi segera diperbaiki, adanya tahapan kerja yang tidak sesuai prosedur segera diluruskan. Supervise langsung sering digunakan sebagai instrument untuk melaksanakan *concurrent control*.

- **Feedback Control**, yakni pengendalian yang berlangsung setelah suatu kegiatan dilaksanakan. Tindakan korektif dilakukan setelah terjadinya masalah. Pengendalian berfungsi memberikan umpan balik yang dapat digunakan untuk membuat rencana masa depan yang lebih baik. Misal: respon positif/negatif pelanggan digunakan sebagai bahan rekomendasi untuk perbaikan di masa depan

Gambar 2.6
Tipe Pengendalian menurut Stephen P. Robbins dan
Mary Coulter (2010)



Contoh nomor 5 sebagaimana diberikan di atas menunjukkan proses pengendalian yang lengkap yakni pengendalian terhadap input (seleksi kontraktor dan konsultan supervisi), pengendalian yang berlangsung selama pelaksanaan pekerjaan (yang dilakukan oleh Konsultan Supervisi dan PPK, serta oleh Inspektorat) terutama terkait waktu, keuangan, dan kualitas), dan pengendalian setelah kegiatan selesai, yang dilakukan oleh semua pihak (saat PHO, periode pemeliharaan dan FHO) yang ditujukan terhadap output. Pemeriksaan oleh BPKP dan/atau BPK (pada periode pemeliharaan maupun setelah FHO) biasanya juga mencakup aspek ketaatan administrasi dan prosedur, ketaatan terhadap kebijakan pemerintah, dan aspek keuangan.

2.5 Pengendalian semakin diperlukan

Ada beberapa faktor yang membuat pengendalian semakin diperlukan oleh setiap organisasi, antara lain:

- Perubahan lingkungan strategis organisasi. Munculnya inovasi dan teknologi baru, iklim persaingan yang semakin ketat, perkembangan situasi sosial dan tuntutan organisasi kemasyarakatan, peraturan dan kebijakan baru pemerintah, semuanya menuntut fungsi pengendalian yang lebih ketat.

- Peningkatan kompleksitas organisasi. Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengendalian yang lebih formal dan hati-hati atau lebih efisien dan efektif.

- Deteksi dini kesalahan-kesalahan. Sistem pengendalian memungkinkan para pimpinan dan manajer mendeteksi kesalahan-kesalahan sebelum menjadi kritis.

- Kebutuhan untuk mendelegasikan wewenang. Satu-satunya carapimpinan atau manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengendalian.

2.6 Jenis dan obyek pengendalian

Pengendalian Organisasi terdiri dari tiga jenis, yaitu (i) pengendalian strategis, (ii) pengendalian manajemen, dan (iii) pengendalian operasional. Pengendalian strategis merupakan proses dari evaluasi strategi, yang dilakukan baik strategi tersebut dirumuskan dan setelah diimplementasikan. Pengendalian manajemen berfokus pada pencapaian sasaran dari berbagai substrategi yang bersesuaian dengan strategi utama dan pencapaian sasaran dari rencana jangka menengah. Sedangkan pengendalian operasional berpusat pada kinerja individu dan kelompok yang dibandingkan dengan peran individu dan kelompok yang telah ditentukan oleh rencana organisasi. Masing-masing jenis pengendalian tersebut tidak terpisah dan tidak berbeda secara nyata serta dalam kenyataan mungkin tidak berbeda satu dengan yang lainnya (Frasetia, D.F)¹¹. Namun demikian, masih ada jenis pengendalian keempat, yakni pengendalian kualitas yang sangat penting bagi organisasi yang berorientasi pada pasar ataupun kepuasan pelanggan.

¹¹Delfi Yudha Frasetia. Manajemen Strategi : Proses Pengendalian Strategi, Pengendalian Operasional dan Pengendalian Kualitas dalam Manajemen Strategi Proses Pengendalian Strategi.

2.6.1 Pengendalian strategi

Pengendalian strategi menurut Schendel and Hofer berfokus pada dua pertanyaan: (1) apakah strategi yang diimplementasikan sebagai yang direncanakan, dan (2) apakah hasil yang dibuat oleh strategi merupakan yang diharapkan. Definisi ini merujuk pada kajian tradisional dan langkah umpan balik yang merupakan langkah akhir dari proses manajemen strategis. Model normatif dari proses manajemen strategis yang menggambarkan langkah-langkah utama tersebut mencakup perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi (pengendalian) strategi. Pengendalian strategi berpijak terutama pada proses pengendalian tradisional yang melibatkan kajian dan umpan balik kinerja untuk menentukan rencana, strategi dan sasaran yang telah dicapai dengan menghasilkan informasi yang digunakan untuk memecahkan masalah atau mengambil tindakan korektif (Frasetia, D.F).

Pengendalian Strategik dirancang untuk secara berkesinambungan dan proaktif memeriksa arah dasar dan kelayakan suatu strategi, kurun waktu panjang (pada umumnya 5 tahun atau lebih). Terdapat 4 dasar pengendalian strategi, yakni (i) Pengendalian Asumsi (Premise Control), (ii) Pengendalian implementasi (*Implementation*

Control), (iii) Pengawasan Strategik (*Strategic Surveillance*), dan (iv) Pengendalian Peringatan Khusus (*Special Alert Control*).

2.6.2 Pengendalian manajemen

Pengendalian manajemen diartikan sebagai proses untuk menjamin bahwa sumber daya manusia, fisik, dan teknologi dialokasikan agar mencapai tujuan organisasi secara menyeluruh. Pengendalian manajemen berhubungan dengan arah kegiatan manajemen sesuai dengan garis besar pedoman yang sudah ditentukan dalam proses perencanaan strategi. Sistem pengendalian manajemen adalah kesatuan pemikiran dan metode akuntansi manajemen untuk mengumpulkan dan melaporkan data serta mengevaluasi kinerja organisasi. Suatu sistem pengendalian manajemen berusaha untuk mengarahkan berbagai macam usaha yang dilaksanakan oleh semua subunit organisasi agar mengarah pada tujuan organisasi dan tujuan unit kerjanya. Sistem pengendalian manajemen terdiri atas struktur manajemen dan proses pengendalian manajemen. Struktur pengendalian manajemen dipusatkan pada berbagai macam pusat pertanggung-jawaban¹².

¹²http://file.upi.edu/Direktori/FPEB/Prodi.Akuntansi/195407061987031-Karli_Soedijatno/Akmen/Chapter_9/Sistem_Pengendalian_Manajemen_Yang_Dah_Diedit.Pdf

Proses pengendalian manajemen

- *Pemrograman*, yakni adalah proses memilih program spesifik untuk kegiatan-kegiatan organisasi, yang menunjukkan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan oleh organisasi dalam rangka pelaksanaan strateginya.
- *Penganggaran*, di mana bagian dari proses penganggaran ini masing-masing program diterjemahkan ke dalam kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan tanggung jawab manajer dari setiap pusat pertanggungjawaban untuk suatu periode.
- *Operasi dan Pengukuran Prestasi*, data yang dikelompokkan menurut program digunakan sebagai dasar untuk pemrograman yang akan datang, sedangkan data yang dikelompokkan menurut pusat pertanggungjawaban digunakan untuk mengukur kinerja atau manajer pusat pertanggungjawaban. Untuk kepentingan yang terakhir ini, data tentang hasil aktual dilaporkan dengan cara sedemikian rupa sehingga dapat dibandingkan langsung dengan rencana yang tertuang dalam anggaran.
- *Pelaporan dan Analisis*, laporan juga digunakan sebagai bagian dari pengendalian. Beberapa diantaranya diturunkan dari analisis yang mengembangkan rencana dan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang direncanakan, disertai penjelasan mengenai penyimpangan diantara keduanya, jika ada.

2.6.3 Pengendalian operasional

Sistem pengendalian operasional merupakan pedoman untuk melakukan evaluasi tujuan-tujuan jangka pendek, umumnya jangka waktu satu bulan hingga satu tahun. Terdapat tiga sistem untuk pengendalian operasional yaitu anggaran (*budgets*), jadwal (*schedule*), dan faktor penentu keberhasilan (*key success factors*) (Frasetia, D.F). Kegiatan supervise pada pekerjaan konstruksi seperti diuraikan pada contoh nomor 5 sebelumnya merupakan bentuk dari pengendalian operasional, di mana secara rutin – paling tidak bulanan – dilaporkan kemajuan pekerjaan (dari segi waktu) dibandingkan dengan rencana, kemajuan penggunaan anggaran dan hasil cek kualitas pekerjaan.

2.6.4 Pengendalian kualitas

Kualitas menjadi faktor dasar keputusan konsumen dalam memilih suatu produk atau jasa, sehingga kualitas merupakan penentu keberhasilan bisnis, pertumbuhan, dan peningkatan posisi bersaing. Untuk menjamin kualitas produk yang dihasilkan memenuhi syarat-syarat dari konsumen, maka perlu dilakukan pengendalian kualitas. Ketika

hanya satu karakteristik output dipertimbangkan dalam pengendalian kualitas, maka masalah dapat diselesaikan secara konvensional. Pengendalian kualitas menjadi lebih kompleks ketika banyak karakteristik output yang dipertimbangkan dan masing-masing harus memenuhi spesifikasi tertentu. Kompleksitas pengendalian kualitas sebagai sebuah sistem seringkali menimbulkan konflik diantara beberapa tujuan yang ingin dicapai. Peningkatan pencapaian pada salah satu karakteristik mengakibatkan pengurangan pencapaian karakteristik yang lain, sehingga diperlukan perancangan sistem pengendalian kualitas secara simultan. Perbaikan yang berkesinambungan pada produk untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, memberikan keberhasilan usaha dan mengembalikan investasi kepada para pemegang saham dan pemilik perusahaan (Frasetia, D.F).

Suatu karakteristik dari pengendalian kualitas modern adalah bahwa didalamnya terdapat aktivitas yang berorientasi pada tindakan-tindakan pencegahan kerusakan dan bukan berfokus pada upaya untuk mendeteksi kerusakan saja. Kualitas melalui inspeksi saja tidak cukup dan hal itu memakan biaya yang banyak. Meskipun tetap menjadi persyaratan untuk melakukan beberapa inspeksi singkat atau audit terhadap produk akhir

tetapi usaha pengendalian kualitas seharusnya lebih difokuskan pada tindakan pencegahan sebelum terjadinya kerusakan dengan jalan melaksanakan aktivitas secara baik dan benar pada waktu pertama kali mulai melaksanakan suatu aktivitas. Dengan melaksanakan prinsip ini usaha peningkatan kualitas akan mampu mengurangi ongkos produksi. Sehingga perlu dilakukan suatu sistem pengendalian proses sebagai implementasi dari tindakan preventif dalam sistem manajemen kualitas itu (Frasetia, D.F). Penerapan Pengendalian Kualitas Total (*Total Quality Management* = TQM).

Dengan konsep pengendalian kualitas total, maka system pengendalian kualitas menjadi:

- Departemen kualitas hanya menjadi koordinator yang akan mempengaruhi kualitas pada fungsi masing-masing.
- Masing-masing fungsi dalam organisasi harus mempunyai pedoman pengendalian mutu yang akan menunjukkan jalan untuk menjaga mutu dalam kinerja.
- Konsep pengendalian kualitas total mengharuskan Departemen kualitas untuk lebih menitikberatkan perhatian pada perencanaan dan mengurangi perhatian pada pemeriksaan dan pengawasan.

- Pendekatan pengendalian kualitas total menekankan pencegahan terhadap suatu kesalahan dan memperkenalkan semua konsep mutu dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan sehingga masing-masing fungsi akan bertanggung jawab pada mutu pekerjaan.

- Departemen kualitas menyiapkan semua perangkat untuk menjamin bahwa semua fungsi di dalam organisasi melaksanakan apa yang diinginkan oleh system pengendalian kualitas. Sebuah program hanya diterapkan ke seluruh bagian dari organisasi di mana program ini akan menjelaskan bagaimana total pengendalian kualitas harus diselenggarakan, bagaimana masing-masing individu sadar berperan serta dalam pengendalian kualitas dan bagaimana pendekatan ini diukur pada masing-masing kinerja

Pengendalian Kualitas Total
(*Total Quality Management* = TQM)

TQM atau *Total Quality Management* adalah strategi manajemen yang ditujukan untuk menanamkan kesadaran kualitas pada semua proses dalam organisasi. Sesuai dengan definisi dari ISO, TQM adalah "suatu pendekatan manajemen untuk suatu organisasi yang terpusat pada kualitas, berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan serta memberi keuntungan untuk semua anggota dalam organisasi serta masyarakat. Filosofi dasar dari TQM adalah "sebagai efek dari kepuasan

konsumen, sebuah organisasi dapat mengalami kesuksesan."

Kendaraan yang digunakan dalam TQM antara lain : manajemen harian, manajemen kebijakan, manajemen lintas fungsi, gugus kendali mutu, dan manajemen keselamatan kerja. Untuk berhasil dalam implementasi TQM, maka diperlukan 8 kunci utama yang harus menjadi konsentrasi sebuah organisasi, yakni: etika, integritas, kepercayaan, pelatihan, kerjasama tim, kepemimpinan, pengakuan dan komunikasi.

3.1. Tantangan Indonesia

Menghadapi periode pembangunan 2015-2019 Indonesia masih menghadapi banyak tantangan khususnya bidang sosial, ekonomi, dan tata pemerintahan. Presiden Joko Widodo (Jokowi) mengungkapkan¹³ bahwa terdapat empat tantangan yang dihadapi Indonesia, utamanya dalam konteks perekonomian. Jika ingin perekonomian tumbuh maksimal, maka penyelesaian persoalan tersebut perlu segera dilakukan.

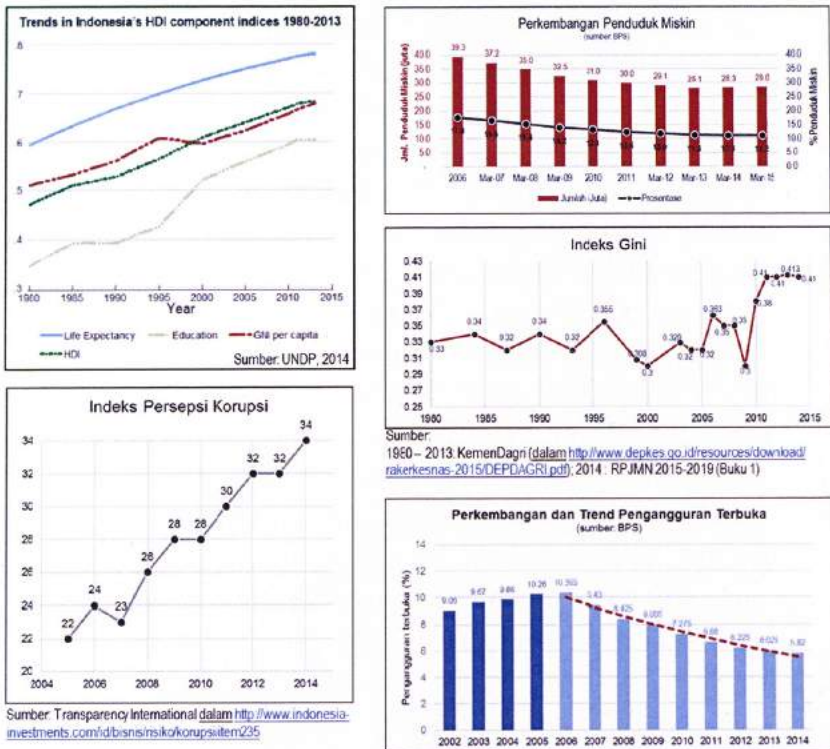
Empat tantangan yang dimaksudkan Presiden Jokowi, yakni pertama adalah pengangguran. Pengangguran kita pada 2014 masih kira-kira 7,2 juta. Kedua, tingkat kemiskinan yang juga masih sangat tinggi. Diperkirakan pada 2014 masih sekitar

¹³<http://ekonomi.metrotvnews.com/read/2015/04/19/388166/jokowi-sebut-ada-empat-tantangan-di-bidang-ekonomi>

10,9 persen sampai dengan 11 persen. Ketiga, kesenjangan sosial, baik yang kaya atau yang miskin, maupun kesenjangan antar wilayah, baik di Barat maupun yang di Indonesia kawasan Timur. Ada sebuah kesenjangan, ketimpangan sosial ekonomi yang begitu sangat besar. Keempat, masalah korupsi. Presiden Jokowi mengemukakan, indeks korupsi Indonesia di ASEAN angkanya masih 34, nomor 6 di ASEAN. Kalah dengan Singapura, kalah dengan Malaysia, kalah dengan Filipina, kalah dengan Sri Lanka, dan kalah dengan yang lainnya.

Gambar 3.1 menyajikan perkembangan beberapa indikator sosial ekonomi seperti Indeks Pembangunan Manusia (HDI: *Human Development Index*), Indeks Persepsi Korupsi, Penduduk Miskin (jumlah dan prosentase), Indeks Gini dan Tingkat Pengangguran. Perlu diakui bahwa selain indeks gini (indikator kesenjangan), indikator lain mengalami perbaikan selama 5 - 10 tahun terakhir. Namun demikian indeks persepsi korupsi khususnya masih mengkhawatirkan, jumlah penduduk masih tinggi dan indeks pembangunan manusia Indonesia masih lebih rendah dari beberapa Negara Asean seperti Malaysia Singapura, Thailand, atau Brunei Darussalam.

Gambar 3.1
Perkembangan Beberapa Indikator Sosial
Ekonomi



Masalah kemiskinan khususnya telah menjadi perhatian pemerintah sejak lama, dan perhatian tersebut mengalami peningkatan sejak krisis ekonomi tahun 1998, yang ditandai dengan

meningkatnya program-program perlindungan sosial atau jarring pengaman sosial. Undang-undang tentang Penanganan Fakir Miskin sebagai pelaksanaan amanat UUD 1945 juga baru dibuat sekitar 4 tahun yang lalu (UU No. 13 Tahun 2011) yang sekaligus menjadi landasan hukum dalam penanggulangan kemiskinan di Indonesia. Seperti disampaikan oleh Harry Hikmat¹⁴, kemiskinan, jika tidak ditangani secara serius; akan memberi dampak sosial yang akan terjadi yaitu kerawanan sosial, tindak kejahatan dan dapat menjadi pemicu terjadinya disintegrasi sosial; yang akhirnya menjadi beban sosial masyarakat dan pemerintah, serta membutuhkan biaya pembangunan yang lebih besar dan secara potensial akan mempengaruhi pertumbuhan dan pembangunan ekonomi. Karena itu, pelayanan kesejahteraan sosial bagi rumah tangga miskin ditujukan untuk meningkatkan fungsi sosial rumah tangga miskin agar aksesibilitas terhadap pelayanan sosial dasar dapat diperoleh atau ditingkatkan, sehingga kualitas hidup dan kesejahteraannya dapat semakin meningkat, yang pada akhirnya dapat mencegah depresiasi kualitas sumber daya manusia pada generasi selanjutnya.

¹⁴Harry Hikmat (Staf Ahli Bidang Dampak Sosial): Tantangan Penanggulangan Kemiskinan dalam RPJMN 2015-2019

3.2 Tantangan Mencapai Sasaran Pembangunan terkait Jaminan Sosial

Dalam bidang perlindungan sosial, kebijakan jaminan sosial juga baru terlaksana setelah sepuluh tahun UU SJSN (UU No. 40 Tahun 2004 tentang SJSN) dibuat, yakni setelah dibuatnya UU tentang BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial) empat tahun yang lalu (UU No. 24 Tahun 2011 tentang BPJS).

BPJS Kesehatan bersama BPJS Ketenagakerjaan (dahulu bernama Jamsostek) merupakan program pemerintah dalam kesatuan Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) yang diresmikan pada tanggal 31 Desember 2013. BPJS Kesehatan mulai beroperasi sejak tanggal 1 Januari 2014, sedangkan BPJS Ketenagakerjaan mulai beroperasi sejak 1 Juli 2014, dan beroperasi penuh sejak 1 Juli 2015 dengan menyelenggarakan 4 program: (i) Jaminan



Kematian (JK), (ii) Jaminan Kecelakaan Kerja

(JKK), (iii) Jaminan Hari Tua (JHT), dan (iv) Jaminan Pensiun (JP).

BPJS Kesehatan sebelumnya bernama Askes (Asuransi Kesehatan), yang dikelola oleh PT Askes Indonesia (Persero), namun sesuai UU No. 24 Tahun 2011 tentang BPJS, PT Askes Indonesia berubah menjadi BPJS Kesehatan sejak tanggal 1 Januari 2014. BPJS Ketenagakerjaan sebelumnya bernama Jamsostek (jaminan sosial tenaga kerja), yang dikelola oleh PT Jamsostek (Persero), namun sesuai UU No. 24 Tahun 2011 tentang BPJS, PT Jamsostek berubah menjadi BPJS Ketenagakerjaan sejak tanggal 1 Januari 2014.

Walaupun baru terbentuk pada Januari 2014, sekitar 51,8% penduduk sudah terdaftar sebagai peserta jaminan kesehatan melalui SJSN bidang kesehatan. Tantangan berikutnya adalah bagaimana angka ini meningkat menjadi minimum 95% pada 2019, dan 62,4 juta pekerja formal dan 3,5 juta pekerja informal menjadi peserta jaminan ketenaga-kerjaan pada 2019, sebagaimana ditargetkan dalam RPJM 2015-2019. Tentu hal ini menjadi tantangan tidak saja bagi BPJS selaku penyelenggara jaminan sosial, tetapi juga pemerintah pusat dan daerah, mencakup kementerian dan lembaga pemerintah terkait lainnya.

Tabel 3.1
Sasaran Pembangunan yang Terkait
Jaminan Sosial

o	PEMBANGUNAN	BASE LINE (2014)	SASARAN (2019)
I. SASARAN MAKRO			
<i>Pembangunan Manusia dan Masyarakat</i>			
	Indeks Pembangunan Manusia	73,8	76,3
	Indeks Pembangunan Masyarakat	0,55	Meningkat
	Indeks Gini	0,41	0,36
	Persentase penduduk yang menjadi peserta jaminan kesehatan melalui SJSN Kesehatan	51,8% (Okt. 2014)	Min. 95%
	Kepesertaan Program SJSN Ketenagakerjaan Pekerja formal Pekerja Informal	29,5 juta 1,3 juta	62,4 juta 3,5 juta
II. SASARAN PEMBANGUNAN MANUSIA			

DAN MASYARAKAT			
<i>Kesehatan</i>			
1. Meningkatkan Status Kesehatan dan Gizi Masyarakat			
	Angka kematian ibu per 100.000 kelahiran hidup	346 (SP 2010)	306
	Angka kematian bayi per 1000 kelahiran hidup	32 (2014)	24
	Prevalensi kekurangan gizi pada anak balita (%)	19,6 (2013)	17
	Prevalensi <i>stunting</i> pada anak baduta (%)	32,9 (2013)	28
2. Meningkatkan Pengendalian Penyakit Menular dan Tidak Menular			
	Prevalensi Tuberkulosis per 100.000 penduduk	297 (2013)	245
	Prevalensi HIV (%)	0,46 (2014)	<0,5
	Prevalensi tekanan darah tinggi (%)	25,8 (2013)	23,4
	Prevalensi obesitas penduduk usia 18+ tahun (%)	15,4 (2013)	15,4
	Persenase	7,2	5,4

	merokok penduduk usia ≤ 18 tahun	(2013)	
3. Meningkatnya Pemerataan dan Mutu Pelayanan Kesehatan dan Sumber Daya Kesehatan			
	Jml. Kec. yang memiliki min. 1 puskesmas terakreditasi	-	5.600
	% Kab/Kota yang mencapai 80% imunisasi dasar lengkap pada bayi	-	95
	Jml. Puskesmas yang min. memiliki 5 jenis Nakes	1.015	5.600

Sumber: Buku I RPJMN 2015-2019

3.3 Tantangan Penyelenggaraan Jaminan Sosial

Menurut Salim (2005 dalam Sigit Setiawan¹⁵), asuransi (jaminan) adalah suatu kesediaan (oleh individu atau badan hukum) untuk menetapkan kerugian/kerugian kecil yang sudah pasti di masa

¹⁵Sigit Setiawan. Prospek dan Daya Saing Sektor Perasuransian Indonesia Di Tengah Tantangan Integrasi Jasa Keuangan ASEAN. http://www.kemenkeu.go.id/sites/default/files/2013_kajian_pkrb_Prospek_Sektor_Perasuransian_Indonesia_Dalam_AEC_2015.pdf

sekarang sebagai pengganti kerugian-kerugian besar yang belum pasti di masa datang. Kerugian kecil yang sudah pasti adalah dalam bentuk cicilan pembayaran ataupun pembayaran sekaligus premi kepada perusahaan asuransi, sedangkan pengganti atau kompensasi kerugian adalah dalam bentuk pembayaran klaim pertanggungan oleh perusahaan asuransi. Sedangkan *Commission on Insurance Terminology of the American Risk and Insurance Association* mendefinisikan asuransi sebagai pengumpulan kerugian-kerugian yang tidak ditimbulkan dengan sengaja melalui pemindahan risiko kerugian tersebut kepada perusahaan asuransi, di mana perusahaan bersedia untuk memberikan pertanggungan kerugian finansial kepada pihak penderita kerugian melalui tindakan pembayaran sejumlah uang atau melakukan jasa tertentu terkait risiko kerugian tersebut.

Tindakan yang dilakukan oleh perusahaan asuransi tidak mesti dimaksudkan mengganti seluruh kerugian yang terjadi, namun lebih dimaksudkan untuk mengkompensasi kerugian yang diderita nasabah berdasarkan kesepakatan pertanggungan antara perusahaan asuransi dan nasabah, sehingga paling tidak nasabah tidak terbebani kerugian seketika dalam jumlah besar.

Menurut Salim (2005 dalam Sigit Setiawan), asuransi dapat digolongkan sebagai berikut : (1). Asuransi kerugian (asuransi umum), yaitu asuransi pada hak milik, kebakaran, dan lain-lain; (2). Asuransi varia (*marine insurance*, asuransi kecelakaan, asuransi mobil dan pencurian); dan (3). Asuransi jiwa (*life insurance*), yaitu yang menyangkut kematian, sakit, cacat, dan lain-lain. Sedangkan Magee (1964, dalam Sigit Setiawan) mengklasifikasikan asuransi dalam dua kelompok, yaitu (i) jaminan sosial (*social insurance*) dan (ii) asuransi sukarela (*voluntary insurance*). Jaminan sosial diwajibkan oleh pemerintah untuk dimiliki oleh setiap warga negara atau penduduk di suatu Negara.

Rejda (2008, dalam Sigit Setiawan) mengklasifikasikan asuransi ke dalam dua kelompok besar, yaitu (1) asuransi swasta, (2) asuransi pemerintah. Asuransi swasta terbagi atas dua kelompok asuransi yaitu (1) asuransi jiwa dan kesehatan (*life and health insurance*), (2) asuransi kerugian atau asuransi umum (*property and liability insurance*).

Dari berbagai klasifikasi tersebut di atas, Sigit Setiawan mengelompokkan asuransi secara umum ke dalam : 1) asuransi jiwa, 2) asuransi kerugian atau asuransi umum, dan 3) asuransi pemerintah.

Asuransi pemerintah dapat dibagi atas dua kelompok yaitu asuransi sosial dan program asuransi pemerintah lainnya. Jaminan sosial dan jaminan ketenaga-kerjaan keduanya termasuk ke dalam asuransi pemerintah.

Berdasarkan informasi dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK), jumlah perusahaan yang bergerak di bidang asuransi adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2
Sasaran Pembangunan yang Terkait
Jaminan Sosial

o	Kategori Perusahaan Asuransi	Jumlah
	Perusahaan Asuransi Umum Konvensional	79
	Izin Unit Syariah Perusahaan Asuransi Umum	23
	Perusahaan Asuransi Jiwa Konvensional	50
	Izin Unit Syariah Perusahaan Asuransi Jiwa	18
	Perusahaan Yang Menyelenggarakan Asuransi Wajib ¹⁾	3
	Perusahaan Reasuransi	5

	Konvensional	
	Izin Unit Syariah Perusahaan Reasuransi	3
	Badan Penyelenggara Jaminan Sosial ²⁾	2
	Perusahaan Asuransi Umum Syariah	3
	Perusahaan Asuransi Jiwa Syariah	3
	Perusahaan Pialang Asuransi	163
	Perusahaan Pialang Reasuransi	31
0	Perusahaan Penilai Kerugian Asuransi	27

Sumber: <http://www.ojk.go.id/daftar-perusahaan-asuransi-yang-terdaftar-di-ojk>

1) PT ASABRI, PT TASPEN, PT Asuransi Jiwa

2) BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan.

Menjelang lahirnya BPJS, banyak kalangan dari perusahaan asuransi mengkhawatirkan semakin ketatnya persaingan industri asuransi. Publik ramai memperdebatkan reposisi dan reorientasi BPJS. Mereka berpandangan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) akan menjadi perusahaan asuransi massal seluruh masyarakat Indonesia. Posisi ini tentu membuat perusahaan asuransi komersial

atau swasta khawatir bangkrut karena tidak mampu bersaing dengan BPJS Kesehatan. Kehadiran Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan dianggap merebut pangsa pasar swasta penyedia asuransi kesehatan. Apalagi, keikutsertaan dalam BPJS Kesehatan sifatnya wajib sesuai perintah UU No.24 Tahun 2011 tentang BPJS.

Sebelumnya PT Askes dan PT Jamsostek berorientasi bisnis dan langsung dibawah Kementerian BUMN. Namun sejak berubah menjadi BPJS pada 1 Januari 2014, kini bereposisi di bawah naungan Presiden dengan koordinasi langsung Kementerian Teknis (Kementerian Kesehatan untuk BPJS Kesehatan dan Kementerian Ketenagakerjaan untuk BPJS Ketenagakerjaan), dan wajib berorientasi sosial, sebagaimana diamanatkan UU No. 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional dan UU No. 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial. Perubahan posisi tersebut tentu berimplikasi terhadap peran, tupoksi, dan kewenangan lembaga.

Sebagaimana termaktub dalam Pasal 2 pada UU No. 24 Tahun 2011: "*BPJS menyelenggarakan sistem jaminan sosial nasional berdasarkan asas: (a). kemanusiaan; (b). manfaat; dan (c). keadilan*

sosial bagi seluruh rakyat Indonesia". Pasal ini memperjelas orientasi sosial dari BPJS. Hal ini diperkuat dengan klausul Pasal 4 UU No. 24 Tahun 2011 yang menyebutkan bahwa: "BPJS menyelenggarakan sistem jaminan sosial nasional berdasarkan prinsip: (a). kegotongroyongan; (b). nirlaba; (c). keterbuka-an; (d). kehati-atian; (e). akuntabilitas; (f). portabilitas; (g). kepesertaan bersifat wajib; (h). dana amanat; dan (i). hasil pengelolaan Dana Jaminan Sosial dipergunakan seluruhnya untuk pengembangan program dan untuk sebesar-besar kepentingan Peserta".

Berdasarkan isu-isu yang berkembang terdapat beberapa tantangan program Jaminan Sosial melalui SJSN yang diselenggarakan oleh BPJS antara lain: perluasan kepesertaan, pengendalianpelaksaaan jaminan sosial, dankeberlangsungan program (Kepala Grup Komunikasi dan Hubungan Antar Lembaga BPJS Kesehatan¹⁶).

¹⁶<http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2014/02/18/1305571/Perluasan.Kepesertaan.jadi.Tantangan.BPJS> dan <http://www.neraca.co.id/article/38745/ada-lima-tantangan-bpis-ketenagakerjaan-perusahaan-nakal-bakal-dipublikasikan>

3.3.1 Tantangan Perluasan Kepesertaan

Beberapa faktor akan mempengaruhi capaian perluasan kepesertaan guna menuju *universal health coverage* pada tahun 2019 mendatang, diantaranya kesadaran masyarakat mengenai pentingnya jaminan sosial yang dilatarbelakangi oleh keragaman budaya dan perbedaan tingkat sosial ekonomi, jangkauan pelayanan jaminan sosial secara nasional hingga pelosok, peran pemerintah daerah dalam melaksanakan kebijakan nasional jaminan sosial.

Sosialisasi dan kampanye penyadaran (*awareness campaign*) secara langsung dan tidak langsung nampaknya perlu dilakukan secara terus menerus untuk memperluas kepesertaan masyarakat. Sosialisasi secara langsung misalnya melalui forum kemitraan dengan pemerintah daerah dan rumah sakit, diskusi, seminar, maupun sosialisasi langsung ke peserta. Sedangkan pemberian informasi tidak langsung dilakukan melalui berbagai media. Sosialisasi dan *awareness campaign* juga ditujukan kepada aparatur pemerintah daerah untuk melaksanakan amanat UU SJSN maupun BPJS.

3.3.2 Tantangan Pengawasan dan Pengendalian Terpadu

Pengawasan internal program jaminan sosial dilaksanakan oleh Dewan Pengawas dan satuan pengawas internal sedangkan pengawasan external dilakukan oleh DJSN (Dewan Jaminan Sosial Nasional) dan lembaga pengawas independen, sebagaimana termaktub dalam Pasal 39 UU BPJS. Pengawasan sangat diperlukan khususnya untuk melindungi hak-hak peserta (pelayanan yang adil dan non-diskriminasi), mencegah penyalahgunaan dan korupsi, memastikan manajemen keuangan dan pengendalian biaya operasi yang semestinya.

Pengawasan dan pengendalian diperlukan pada aspek manajemen, operasional, mutu. Unsur terpenting dalam pengendalian adalah tindakan atau kebijakan koreksi, yang tidak saja harus ditindaklanjuti oleh BPJS namun juga oleh instansi terkait misalnya Kementerian Kesehatan dan/atau Unit-unit penyedia layanan kesehatan. Sebagai contoh, Dewan Jaminan Sosial Nasional (DJSN) menemukan 86 permasalahan dari hasil monitoring dalam program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN)

yang dilaksanakan oleh BPJS Kesehatan¹⁷, yang dapat dikelompokkan ke dalam antara lain diskriminasi dalam pelayanan kesehatan, kapasitas dan fasilitas unit layanan kesehatan, serta besaran tariff yang kurang sesuai kondisi daerah. Penanganan keluhan yang cepat juga diperlukan dalam upaya meningkatkan mutu layanan jaminan sosial. Selain itu harus ada juga updating, baik dari iuran, manfaat, dan tarif pelayanan kesehatan.

Tantangan dalam pengawasan dan pengendalian program jaminan sosial ini utamanya adalah deteksi dan respon yang efektif dan cepat berbagai persoalan. Hal itu memerlukan kapasitas dan sumber daya yang memadai dari sisi pengawas, dan koordinasi serta kerjasama yang efektif dari semua pihak dalam pengambilan keputusan. Oleh karenanya system pengawasan dan pengendalian terpadu sangat diperlukan.

3.3.3 Tantangan Keberlangsungan

Tantangan keberlangsungan – selain dari sisi program untuk terus menerus memperbaharui iuran, manfaat, tarif pelayanan kesehatan layanan

¹⁷<http://www.mutupelayanankesehatan.net/index.php/berita/1494-djsn-temukan-86-masalah-dalam-program-JKN>

dan meningkatkan mutu layanan – yang tidak kalah pentingnya adalah keberlangsungan finansial. Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan diperkirakan akan mengalami defisit likuiditas Rp 5,85 triliun pada akhir 2015, sementara tahun sebelumnya aset netto (bersih) sudah mencatatkan defisit Rp 3,3 triliun¹⁸. Hal ini terjadi karena adanya ada miss-match antara pendapatan iuran dengan pengeluaran BPJS Kesehatan.

Menurut Kemal Imam Santoso (2015)¹⁹ hasil iuran yang dikumpulkan oleh BPJS Kesehatan mulai 1 Januari 2014 tidak mencukupi membayar biaya layanan kesehatan peserta. Jumlah klaim lebih tinggi dari jumlah iuran.

Pada kesempatan yang sama, Kepala Bidang Pembiayaan Kesehatan Kementerian Kesehatan dr. Kalsum Komaryani mengatakan dalam pengimplementasian program tersebut ke depan, perlu ada peningkatan cakupan kepesertaan. Ini guna menuju universal health coverage pada tahun 2019 mendatang. Sistem JKN berbasis gotong royong, dan tidak mengadopsi prinsip asuransi komersial. JKN tidak mengenal waktu tunggu

¹⁸<http://nasional.kompas.com/read/2015/11/12/22362971/BPJS.Kesehatan.Terancam.Defisit.Rp.5.85.Triliun.Wapres.Jamin.Layanan.Tak.Turun>

¹⁹<http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2015/10/13/120520626/BPJS.Kesehatan.Dilahirkan.untuk.Defisit.?page=all>, Selasa, 13 Oktober 2015 | 12:05 WIB

jaminan. Artinya begitu peserta membayar iuran, pada saat yang bersamaan peserta tersebut sudah berhak atas jaminan kesehatan. JKN tidak pula mengadopsi prinsip "*pre-existing condition*" artinya peserta dalam kondisi apapun (sehat, kurang sehat, sakit parah) berhak atas jaminan kesehatan. Pendek kata, proses *pre-screening/underwriting* tidak berlaku pada JKN. Singkatnya pada saat BPJS Kesehatan menerima iuran (bulanan) pertama kali, pada detik itu juga BPJS Kesehatan langsung "menelan" kewajiban berupa risiko biaya kesehatan tanpa memiliki kesempatan melakukan pemeriksaan risiko atas kondisi kesehatan peserta. Jadi apabila seseorang baru membayar iuran 2 bulan kemudian yang bersangkutan harus menjalani operasi dengan biaya Rp 100 juta, hal tersebut sah-sah saja karena sistem mengakomodasi kondisi tersebut.

Tentunya semua menginginkan JKN berkelanjutan untuk memberikan jaminan kesehatan banyak orang. Jaminan Kesehatan merupakan bukti bahwa negara melindungi rakyatnya. Bahwa negara hadir di tengah warganya. Menurut Kemal Imam Santoso (2015), dalam konteks ini, BPJS Kesehatan tidak dilahirkan untuk harus defisit. Dengan prinsip gotong royong, sudah seharusnya setiap warga berkontribusi menjaga kelanjutan JKN. Masyarakat harus mendukung

BPJS Kesehatan dalam ketaatan membayar iuran agar BPJS Kesehatan dapat bermanuver lincah seperti korporasi komersial dalam mengumpulkan iuran. Untuk bisa melakukan itu, BPJS Kesehatan telah melakukan sejumlah langkah di antaranya adalah penambahan lokasi serta kemudahan mengecek pembayaran iuran tersedia di website.

Langkah lain yang juga bisa dilakukan adalah kerjasama dengan perbankan di mana pembayaran iuran secara otomatis dengan mendebet kartu kredit (saat ini mendebet Tabungan). Cara yang lain yang bisa ditempuh adalah menggalang kerjasama dengan berbagai perusahaan ritel yang sering melakukan undian. Hadiah undian bisa berupa pembayaran iuran BPJS Kesehatan untuk beberapa tahun misalnya. Operator telpon seluler juga bisa digandeng untuk memudahkan peserta melakukan pembayaran iuran. Diperlukan kreatifitas dan kelincahan dalam mengumpulkan iuran secara cepat, massif, dan atraktif. Dibarengi komunikasi yang konsisten dan konstan membangun kesadaran masyarakat membayar iuran, menekan moral hazard, dan membangun JKN yang kuat untuk kebaikan masyarakat sendiri. Keterlibatan dan keberpihakan kita semua pada JKN amatlah dibutuhkan saat ini (Kemal Imam Santoso 2015).

3.4 Tantangan Peningkatan Kualitas Tata Kelola

Good governance atau tata pemerintahan yang baik, sudah lama menjadi mimpi banyak orang di Indonesia. Walaupun pemahaman mengenai *good governance* berbeda-beda, sebagian besar masyarakat membayangkan bahwa dengan penyelenggaraan *good governance* akan melahirkan kualitas pemerintahan yang lebih baik yang diharapkan dapat memenuhi harapan masyarakat atau para pelanggan yang menggunakan jasa pelayanan publik (termasuk jaminan sosial) yang diberikan institusi pemerintah. Implementasi *good governance* di negeri ini diharapkan akan menekan angka korupsi, citra penyelenggara pelayanan publik semakin baik karena pemerintah sungguh-sungguh dalam melayani pelanggannya, dan masyarakat sebagai pelanggan benar-benar merasakan dan membuktikan manfaat perbaikan pelayanan publik.

Tuntutan masyarakat terhadap mutu pelayanan yang disediakan pemerintah, saat ini semakin meningkat. Hal ini bisa dirasakan dari pergeseran pola pikir, cara pandang dan harapan masyarakat terhadap peningkatan pelayanan yang lebih bermutu dan berkualitas pada setiap institusi yang berinteraksi langsung dengan masyarakat.

Beragam keluhan yang disampaikan masyarakat baik melalui media massa maupun langsung kepada lembaga/institusi penyedia pelayanan publik, merupakan indikator bahwa pelayanan yang diberikan masih dirasa kurang memuaskan. Pemerintah, sebagai pelayan utama masyarakat memiliki peran yang sangat strategis dalam melakukan upaya pembenahan di setiap unit penyelenggara pelayanan publik, agar mutu pelayanan dapat lebih memuaskan masyarakat.

Pemerintah telah melakukan upaya untuk mengangkat kinerja pelayanan, khususnya pelayanan sektor publik sebagaimana diatur dalam berbagai peraturan dan perundangan seperti UU No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik berikut PP Nomor 96 tahun 2012 tentang pelaksanaannya, UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah yang membagi peran antar tingkatan pemerintahan dalam pelayanan publik, PermenPAN dan Reformasi Birokrasi No. 36/2012, Surat KepMen Negara Penertiban Aparatur Negara No 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik dan No. PER/20/M.PAN/04/2006 tentang Pedoman Penyusunan Standar Pelayanan Publik serta No.PER/21/M.PAN/11/2008 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) Administrasi Pemerintahan yang merupakan tindak

lanjut dari Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi dan terakhir PERMENPAN Nomor 35 Tahun 2012 tentang Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan (SOP-AP).

Melalui peraturan-peraturan tersebut, instansi penyelenggara pelayanan publik diharapkan berbenah diri dan berupaya terus menerus melakukan inovasi untuk meningkatkan tugas dan fungsinya. Tidak terkecuali Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan (Kemenko PMK) beserta struktur di bawahnya dituntut dapat menjadi koordinator bagi kementerian dan lembaga terkait, sebagaimana tertuang dalam Perpres No. 165 tahun 2014 tentang Penataan Tugas dan Fungsi Kabinet Kerja, Perpres No. 9 Tahun 2015 tentang Kemenko PMK, dan PermenKo PMK No. 1 tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kemenko PMK. Terutama dalam pengelolaan pelaksanaan kebijakan jaminan sosial, Kemenko PMK dan jajarannya dituntut memiliki kapasitas dan kemampuan dalam melaksanakan fungsi coordinator terhadap kementerian, lembaga dan badan (K/L/B) yang terkait dalam pelaksanakebijakan jaminan sosial, termasuk

sinkronisasi dan pengendalian program pelaksanaan kebijakan jaminan sosial.

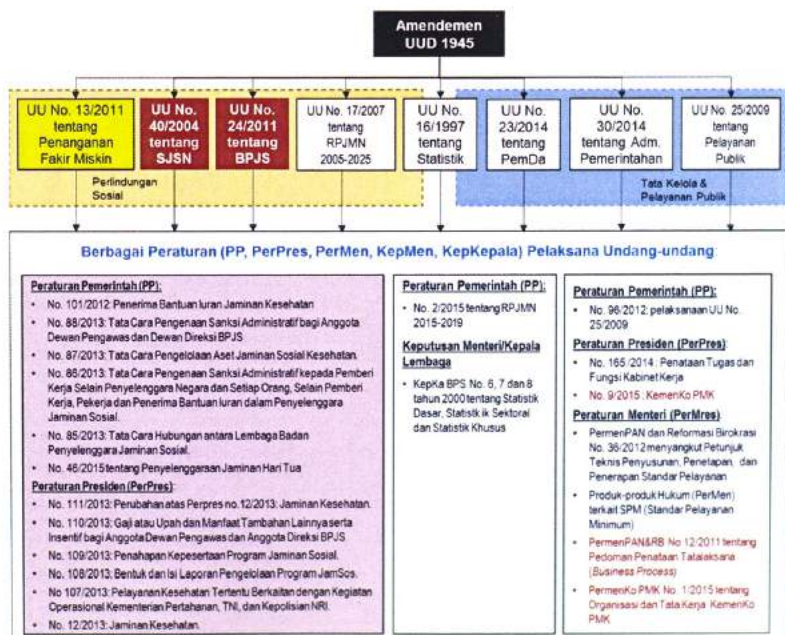
BAB 4 TINJAUAN ASPEK LEGAL

Penyelenggaraan kebijakan dan program jaminan dan perlindungan sosial menyangkut banyak aspek, seperti kebijakan dan perundangan, tata laksana dan kelembagaan, kualitas pelayanan, pembiayaan, manajemen, pengendalian, dan lainnya. Program jaminan kesehatan – misalnya – menyangkut aspek biaya (tarif) di satu sisi dan standar pelayanan di sisi lain, penyediaan dan pemutakhiran data fakir miskin maupun pekerja informal yang akan mendapat bantuan iuran jaminan. Pada bab ini akan dikaji aspek legal yang berkaitan dengan program jaminan dan perlindungan sosial itu sendiri, maupun aspek-aspek legal yang terkait dengan tata laksana penyelenggaraannya.

Walaupun peraturan dan perundangan utama dalam penyelenggaraan Jaminan Sosial adalah UU SJSN dan UU BPJS serta peraturan pelaksanaannya, namun dalam penyelenggaraannya juga terdapat peraturan dan

perundangan terkait yang tidak boleh ditabrak, misalnya dalam hal pendataan terkait statistik sektoral berskala nasional, peran tanggung jawab dan peran pemerintah daerah, standar pelayanan publik, dan lain sebagainya. **Gambar 5.1** menyajikan kerangka peraturan dan perundangan yang berkaitan dengan penyelenggaraan Jaminan Sosial. Tidak semua peraturan perundangan dibahas dalam bab ini, namun hanya yang berkaitan dengan fokus dari buku ini.

Gambar 4.1
Strategi Pembangunan Nasional



4.1 Jaminan Sosial dan Perlindungan Sosial

4.1.1 UUD 1945 Pasal 28 dan 34

UUD Negara RI Tahun 1945 Pasal 28H ayat (3) menetapkan, *"Setiap orang berhak atas jaminan sosial yang memungkinkan pengembangan dirinya secara utuh sebagai manusia yang bermanfaat."* Selanjutnya Pasal 34 ayat (2) UUD Negara RI Tahun 1945 menetapkan, *"Negara mengembangkan sistem jaminan sosial bagi seluruh rakyat dan memberdayakan masyarakat yang lemah dan tidak mampu sesuai dengan martabat kemanusiaan."* UUD 1945 Pasal 34 ayat 5 juga menyatakan *"fakir miskin dan anak-anak yang terlantar dipelihara oleh Negara"*.

Pasal 28H ayat (3) diatur dalam Perubahan Kedua UUD NRI 1945 dan Pasal 34 ayat (2) diatur dalam Perubahan Keempat UUD NRI 1945.

Amanat konstitusi tersebut kemudian dilaksanakan dengan UU No. 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional (UU SJSN). Pasca Putusan Mahkamah Konstitusi atas Perkara No. 007/PUU-III/2005, Pemerintah bersama DPR mengundangkan sebuah peraturan pelaksanaan UU SJSN setingkat Undang-Undang, yaitu UU No. 24 Tahun 2011 Tentang Badan

Penyelenggara Jaminan Sosial Nasional (UU BPJS).

Peraturan Pelaksanaan UU SJSN dan UU BPJS terbentang mulai Peraturan Pemerintah hingga Peraturan Lembaga. Penyelesaian seluruh dasar hukum bagi implementasi SJSN yang mencakup UUD NRI, UU SJSN dan peraturan pelaksanaannya membutuhkan waktu lima belas tahun (2000 – 2014).

4.1.2 UU No. 13 Tahun 2011 tentang Penanganan Fakir Miskin

Dalam UU ini Fakir miskin adalah orang yang sama sekali tidak mempunyai sumber mata pencaharian dan/atau mempunyai sumber mata pencaharian tetapi tidak mempunyai kemampuan memenuhi kebutuhan dasar yang layak bagi kehidupan dirinya dan/atau keluarganya (Pasal 1 ayat (1)). Penanganan fakir miskin adalah upaya yang terarah, terpadu, dan berkelanjutan yang dilakukan Pemerintah, pemerintah daerah, dan/atau masyarakat dalam bentuk kebijakan, program dan kegiatan pemberdayaan, pendampingan, serta fasilitasi untuk memenuhi kebutuhan dasar setiap warga. Dalam Penanganan fakir miskin pemerintah harus mentaati azas azas kemanusiaan, keadilan sosial, non-diskriminasi,

kesejahteraan, kesetiakawanan dan pemberdayaan (Pasal 1.(2) dan Pasal 2).

UU ini juga mengatur proses pendataan dan verifikasi fakir miskin. Seperti dijelaskan pada Pasal 8: {1) Menteri (yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang sosial) menetapkan kriteria fakir miskin sebagai dasar untuk melaksanakan penanganan fakir miskin; (2) Dalam menetapkan kriteria sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Menteri berkoordinasi dengan kementerian dan lembaga terkait; (3) Kriteria sebagaimana dimaksud pada ayat (1) menjadi dasar bagi lembaga yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang kegiatan statistik untuk melakukan pendataan; (4) Menteri melakukan verifikasi dan validasi terhadap hasil pendataan yang dilakukan oleh lembaga yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang kegiatan statistik sebagaimana dimaksud pada ayat (3); (5) Verifikasi dan validasi sebagaimana dimaksud pada ayat (4) dilakukan secara berkala sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun sekali; (6) Verifikasi dan validasi sebagaimana dimaksud pada ayat (5) dikecualikan apabila terjadi situasi dan kondisi tertentu yang baik secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi seseorang menjadi fakir miskin; (7) Verifikasi dan validasi sebagaimana dimaksud pada ayat (4) dilaksanakan oleh potensi

dan sumber kesejahteraan sosial yang ada di kecamatan, kelurahan atau desa; (8) Hasil verifikasi dan validasi sebagaimana dimaksud pada ayat (7) dilaporkan kepada bupati/walikota; (9) Bupati/walikota menyampaikan hasil verifikasi dan validasi sebagaimana dimaksud pada ayat (8) kepada gubernur untuk diteruskan kepada Menteri.

Menteri (yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang sosial – dalam hal ini Mensos) juga bertanggung jawab dalam pengelolaan data terpadu dengan teknologi ICT dan penyebaran informasi kepada kementerian/lembaga terkait ataupun khalayak. Seperti disebutkan pada Pasal 10: (1) Data yang telah diverifikasi dan validasi harus berbasis teknologi informasi dan dijadikan sebagai data terpadu; (2) Data terpadu sebagaimana dimaksud pada ayat (1) menjadi tanggung jawab Menteri; (3) Data terpadu sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) dipergunakan oleh kementerian/lembaga terkait dalam penanganan fakir miskin dan dapat diakses oleh seluruh masyarakat sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan.

Penanganan fakir miskin diselenggarakan oleh Menteri (yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang sosial – dalam hal ini MenSos) secara terencana, terarah, terukur, dan

terpadu (Pasal 19.[1]). Tanggung Jawab dalam Pelaksanaan Bentuk Penanganan Fakir Miskin mencakup [i] Pengembangan Potensi Diri (Pasal 12); [ii] Bantuan Pangan dan Sandang (Pasal 13); [iii] Penyediaan Pelayanan Perumahan (Pasal 14); (iv) Penyediaan Pelayanan Kesehatan (Pasal 15); (v) Penyediaan Pelayanan Pendidikan (Pasal 16); (vi) Penyediaan Akses Kesempatan Kerja dan Berusaha (Pasal 17); dan (vii) Pelayanan Sosial (Pasal 18). Pelayanan sosial meliputi: (a). meningkatkan fungsi sosial, aksesibilitas terhadap pelayanan sosial dasar, dan kualitas hidup; (b). meningkatkan kemampuan dan kepedulian masyarakat dalam pelayanan kesejahteraan sosial secara melembaga dan berkelanjutan; (c). meningkatkan ketahanan sosial masyarakat dalam mencegah dan menangani masalah kemiskinan; dan (d). meningkatkan kualitas manajemen pelayanan kesejahteraan sosial (Pasal 18'[2]). Penyaluran bantuan kepada fakir miskin diselenggarakan oleh Pemerintah dan pemerintah daerah secara komprehensif dan terkoordinasi (Pasal 27).

Dalam UU No. 13/2011 diatur pula mengenai koordinasi dan pengawasan dalam penanganan fakir miskin. Pasal 39 menyebutkan sebagai berikut: (i) Menteri (yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang sosial – dalam hal ini Mensos) mengoordinasikan pelaksanaan

penanganan fakir miskin pada tingkat nasional; (2) Gubernur meng-koordinasikan pelaksanaan penanganan fakir miskin pada tingkat provinsi; (3) Bupati/walikota mengoordinasikan pelaksanaan penangan-an fakir miskin pada tingkat kabupaten/kota.

4.1.3 UU No. 40 Tahun 2004 tentang SJSN

UU No.40 Tahun 2004 tentang tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional (SJSN) mengatur kebijakan dan penyelenggaraan SJSN. UU SJSN diundangkan pada tanggal 19 Oktober 2004, sebagai pelaksanaan amanat konstitusi tentang hak konstitusional setiap orang atas jaminan sosial dengan penyelenggaraan program-program jaminan sosial yang menyeluruh bagi seluruh warga negara Indonesia.

UU SJSN adalah dasar hukum untuk menyinkronkan penyelenggaraan berbagai bentuk jaminan sosial yang telah dilaksanakan oleh beberapa badan penyelenggara agar dapat menjangkau kepesertaan yang lebih luas serta memberikan manfaat yang lebih besar bagi setiap peserta.

Dalam UU 40 Tahun 2004 disebutkan antara lain:

- *"Sistem Jaminan Sosial Nasional diselenggarakan berdasarkan asas kemanusiaan, asas manfaat, dan asas keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia". (Pasal 2)*

- *"Sistem Jaminan Sosial Nasional bertujuan untuk memberikan jaminan terpenuhinya kebutuhan dasar hidup yang layak bagi setiap peserta dan/atau anggota keluarganya (Pasal 3). Penjelasan UU No. 40 Tahun 2004 Pasal 3 menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan kebutuhan dasar hidup adalah kebutuhan esensial setiap orang agar dapat hidup layak, demi terwujudnya kesejahteraan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia.*

- *Pada Pasal 4 disebutkan bahwa "Sistem Jaminan Sosial Nasional diselenggarakan berdasarkan pada prinsip: a. kegotong-royongan; b. nirlaba; c. keterbukaan; d. kehati-hatian; e. akuntabilitas; f. portabilitas; g. kepesertaan bersifat wajib; h. dana amanat; dan i. hasil pengelolaan Dana Jaminan Sosial dipergunakan seluruhnya untuk pengembangan program dan untuk sebesar-besar kepentingan peserta.*

- *Pasal 5 UU 40 Tahun 2004 mengatur penyelenggaraan jaminan sosial. Disebutkan bahwa: (1) Badan Penyelenggara Jaminan Sosial harus dibentuk dengan Undang-Undang; (2) Sejak berlakunya Undang-Undang ini, badan*

penyelenggara jaminan sosial yang ada dinyatakan sebagai Badan Penyelenggara Jaminan Sosial menurut Undang-Undang ini; (3) Badan Penyelenggara Jaminan Sosial sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah: (a) Perusahaan Perseroan (Persero) Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK); (b) Perusahaan Perseroan (Persero) Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri (TASPEN); (c) Perusahaan Perseroan (Persero) Asuransi Sosial Angkatan Bersenjata Republik Indonesia (ASABRI); dan (d) Perusahaan Perseroan (Persero) Asuransi Kesehatan Indonesia (ASKES).

- Terkait dengan kepesertaan dan bantuan iuran, pada Pasal 14 dinyatakan sebagai berikut: (1) Pemerintah secara bertahap mendaftarkan penerima bantuan iuran sebagai peserta kepada Badan Penyelenggara Jaminan Sosial; (2) Penerima bantuan iuran sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah fakir miskin dan orang tidak mampu, (3) Ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) diatur lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah.

Selanjutnya pada Pasal 15: (1) BPJS wajib memberikan nomor identitas tunggal kepada setiap peserta dan anggota keluarganya, (2) BPJS wajib memberikan informasi tentang hak dan kewajiban

kepada peserta untuk mengikuti ketentuan yang berlaku.

- Jenis Program Jaminan Sosial – seperti dinyatakan pada Pasal 18 – meliputi: a. *jaminan kesehatan*; b. *jaminan kecelakaan kerja*; c. *jaminan hari tua*; d. *jaminan pensiun*; dan e. *jaminan kematian*.

UU ini juga mengatur pembentukan Dewan Jaminan Sosial Nasional di mana pada Pasal 6 disebutkan “*Untuk penyelenggaraan Sistem Jaminan Sosial Nasional dengan Undang-Undang ini dibentuk Dewan Jaminan Sosial Nasional*”. Selanjutnya pada pada Pasal 7 disebutkan: (1) *Dewan Jaminan Sosial Nasional bertanggung jawab kepada Presiden*; (2) *Dewan Jaminan Sosial Nasional berfungsi merumuskan kebijakan umum dan sinkronisasi penyelenggaraan Sistem Jaminan Sosial Nasional*; (3) *Dewan Jaminan Sosial Nasional bertugas [a]. melakukan kajian dan penelitian yang berkaitan dengan penyelenggaraan jaminan sosial; [b]. mengusulkan kebijakan investasi Dana Jaminan Sosial Nasional; dan [c]. mengusulkan anggaran jaminan sosial bagi penerima bantuan iuran dan tersedianya anggaran operasional kepada Pemerintah*; (4) *Dewan Jaminan Sosial Nasional berwenang melakukan monitoring dan evaluasi penyelenggaraan program jaminan sosial*.

4.1.4 UU No. 17 Tahun 2007 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025 (RPJPN 2005-2025).

Arah Pembangunan Sistem Jaminan Sosial Nasional dimuat dalam UU No. 17 Tahun 2007 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025 (RPJPN 2005-2025). Asih Eka Putri (2014) menyajikan ringkasan arah pembangunan jangka panjang jaminan sosial sebagai berikut:

1. Dalam rangka mewujudkan pemerataan pembangunan dan berkeadilan pembangunan nasional selama 20 tahun diarahkan salah satunya pada tersedianya akses yang sama bagi masyarakat terhadap pelayanan sosial.

2. Pemenuhan hak-hak rakyat akan pelayanan sosial dasar dilaksanakan dengan penyediaan, penataan dan pengembangan Sistem Perlindungan Sosial Nasional (SPSN). Ketiga pilar SPSN ditata dan dikembangkan secara terpadu dan terintegrasi mencakup:

- pilar pertama adalah bantuan sosial atau jaring pengaman sosial;

- pilar kedua adalah sistem jaminan sosial nasional (SJSN);
- pilar ketiga adalah program jaminan sukarela.

3. SJSN yang sudah disempurnakan bersama SPSN yang didukung oleh peraturan perundang-undangan, pendanaan dan Nomor Induk Kependudukan (NIK) akan dapat memberi perlindungan penuh kepada masyarakat luas secara bertahap. Pengembangan SPSN dan SJSN dilaksanakan dengan memerhatikan budaya dan sistem yang sudah mengakar di masyarakat luas.

4. Jaminan sosial juga diselenggarakan untuk kelompok masyarakat yang kurang beruntung termasuk masyarakat miskin, masyarakat yang tinggal di wilayah terpencil, tertinggal dan wilayah bencana.

Tahapan dan skala prioritas RPJP sistem jaminan sosial nasional sebagai aspek penting dalam pembangunan kesejahteraan rakyat adalah:

- RPJM ke-1 (2005-2009): meningkatnya kesejahteraan rakyat ditandai antara lain oleh menurunnya angka pengangguran dan angka kemiskinan, meningkatnya kualitas sumber daya manusia, dan meningkatnya kualitas dan akses masyarakat terhadap pelayanan kesehatan.

- RPJM ke-2 (2010-2014): memperbaiki indikator pembangunan sumber daya manusia yang ditandai antara lain oleh berkembangnya lembaga jaminan sosial, meningkatnya derajat kesehatan dan status gizi masyarakat.

- RPJM ke-3 (2015-2019): kesejahteraan rakyat terus membaik, meningkat sebanding dengan tingkat kesejahteraan negara- negara berpenghasilan menengah dan merata yang didorong oleh meningkatnya pertumbuhan ekonomi yang berkualitas yang disertai dengan terwujudnya lembaga jaminan sosial; sumber daya manusia terus membaik yang ditandai antara lain oleh meningkatnya derajat kesehatan dan status gizi masyarakat.

- RPJM ke-4 (2020-2025): kesejahteraan rakyat terus meningkat ditunjukkan oleh makin tinggi dan meratanya tingkat pendapatan masyarakat dengan jangkauan jaminan sosial yang lebih menyeluruh; mantapnya sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing yang ditandai oleh meningkatnya derajat kesehatan dan status gizimasyarakat.

4.1.5 UU No. 24 Tahun 2011 tentang BPJS

UU BPJS adalah dasar hukum bagi pembentukan badan penyelenggara jaminan sosial, yaitu BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan. UU BPJS mengatur fungsi, tugas, wewenang, dan tata kelola badan penyelenggara jaminan sosial. Pada Pasal 2: *"BPJS menyelenggarakan sistem jaminan sosial nasional berdasarkan asas: a. kemanusiaan; b. manfaat; dan c. keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia"*. BPJS bertanggung jawab kepada Presiden (Pasal 7 (1)).

BPJS Kesehatan menyelenggarakan program jaminan kesehatan bagi seluruh penduduk Indonesia, sedangkan BPJS Ketenagakerjaan menyelenggarakan program jaminan kecelakaan kerja, jaminan kematian, jaminan hari tua, dan jaminan pensiun bagi seluruh tenaga kerja di Indonesia (Pasal 9). Pada pasal 10 disebutkan *"dalam melaksanakan fungsi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9, BPJS bertugas untuk: (a). melakukan dan/atau menerima pendaftaran Peserta; (b). memungut dan mengumpulkan iuran dari Peserta dan Pemberi Kerja; (c) menerima Bantuan iuran dari Pemerintah; (d). mengelola Dana Jaminan Sosial untuk kepentingan Peserta; (e) mengumpulkan dan mengelola data Peserta"*

program Jaminan Sosial; (f). membayarkan Manfaat dan/atau membiayai pelayanan kesehatan sesuai dengan ketentuan program Jaminan Sosial; dan (g). memberikan informasi mengenai penyelenggaraan program Jaminan Sosial kepada Peserta dan masyarakat”.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10, BPJS berkewajiban untuk: (a). memberikan nomor identitas tunggal kepada Peserta; (b). mengembangkan aset Dana Jaminan Sosial dan aset BPJS untuk sebesar-besarnya kepentingan Peserta; (c). memberikan informasi melalui media massa cetak dan elektronik mengenai kinerja, kondisi keuangan, serta kekayaan dan hasil pengembangannya; (d). memberikan manfaat kepada seluruh Peserta sesuai dengan UU SJSN; (e). memberikan informasi kepada Peserta mengenai hak dan kewajiban untuk mengikuti ketentuan yang berlaku; (f). memberikan informasi kepada peserta mengenai prosedur untuk mendapatkan hak dan memenuhi kewajibannya; (g). memberikan informasi kepada Peserta mengenai saldo jaminan hari tua dan pengembangannya 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun; (h). memberikan informasi kepada Peserta mengenai besar hak pensiun 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun; (i). membentuk cadangan

teknis sesuai dengan standar praktik aktuaria yang lazim dan berlaku umum; (j). melakukan pembukuan sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku dalam penyelenggaraan Jaminan Sosial; dan (k). melaporkan pelaksanaan setiap program, termasuk kondisi keuangan, secara berkala 6 (enam) bulan sekali kepada Presiden dengan tembusan kepada DJSN (Dewan Jaminan Sosial Nasional).

UU BPJS mengatur tata cara pembubaran 4 Persero penyelenggara program jaminan sosial (PT Askes, PT Jamsostek, PT Asabri, PT Taspen) termasuk tata cara pengalihan aset, liabilitas, hak, kewajiban, dan pegawai keempat persero kepada BPJS.

yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan dan menteri dan/atau pimpinan lembaga terkait (Pasal 4).

- Data terpadu sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 disampaikan oleh Menteri kepada menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang kesehatan dan DJSN (Pasal 6).

- Menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang kesehatan mendaftarkan jumlah nasional PBI Jaminan Kesehatan yang telah ditetapkan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (2) sebagai peserta program Jaminan Kesehatan kepada BPJS Kesehatan.

- BPJS kesehatan wajib memberikan nomor identitas tunggal kepada peserta Jaminan Kesehatan yang telah didaftarkan oleh menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang kesehatan (Pasal 8).

Perencanaan dan penganggaran Bantuan Iuran:

- DJSN menyampaikan usulan anggaran Jaminan Kesehatan bagi PBI Jaminan Kesehatan kepada menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang kesehatan (Pasal 10 ayat [1]).

- Menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang kesehatan (MenKes) menyampaikan usulan anggaran Jaminan Kesehatan bagi PBI Jaminan Kesehatan kepada menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan berdasarkan usulan DJSN (Pasal 10 ayat [2]).

- Usulan anggaran Jaminan Kesehatan bagi PBI Jaminan Kesehatan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan (Pasal 10 ayat [3]).

4.1.7 PerPres No. 2 Tahun 2015 tentang RPJMN 2015-2019

Visi pembangunan nasional untuk tahun 2015-2019 adalah:

Terwujudnya Indonesia Yang Berdaulat, Mandiri, Dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong-Royong

Upaya untuk mewujudkan visi ini adalah melalui 7 Misi Pembangunan yaitu:

1. Mewujudkan keamanan nasional yang mampu menjaga kedaulatan wilayah, menopang kemandirian ekonomi dengan mengamankan

sumber daya maritim, dan mencerminkan kepribadian Indonesia sebagai negara kepulauan.

2. Mewujudkan masyarakat maju, berkeimbangan, dan demokratis berlandaskan negara hukum.

3. Mewujudkan politik luar negeri bebas-aktif dan memperkuat jati diri sebagai negara maritim.

4. Mewujudkan bangsa yang berdaya saing.

5. Mewujudkan Indonesia menjadi negara maritim yang mandiri, maju, kuat, dan berbasiskan kepentingan nasional.

6. Mewujudkan masyarakat yang berkepribadian dalam kebudayaan.

Secara umum Strategi Pembangunan Nasional yang termuat dalam RPJMN 2015-2019 ditunjukkan dalam **Gambar 4.2**.

Gambar 4.2
Strategi Pembangunan Nasional



Khususnya dalam upaya meningkatkan kualitas hidup manusia Indonesia dilaksanakan melalui 5 sub agenda prioritas²⁰: (1) pembangunan kependudukan dan keluarga berencana; (2) pembangunan pendidikan khususnya pelaksanaan

²⁰Dalam RPJM 2015-2019 disebutkan 4 agenda prioritas, namun dalam rinciannya terdapat 5 agenda termasuk agenda (5) Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat Melalui Penghidupan yang Berkelanjutan.

Program Indonesia Pintar; (3) pembangunan kesehatan khususnya pelaksanaan Program Indonesia Sehat; (4) peningkatan kesejahteraan rakyat marjinal melalui pelaksanaan Program Indonesia Kerja; dan (5) Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat Melalui Penghidupan yang Berkelanjutan.

Selanjutnya arah kebijakan dan strategi keempat sub agenda prioritas tersebut diatas masing-masing garis besarnya adalah sebagai berikut:

1. Pembangunan Kependudukan dan Keluarga Berencana, diarahkan untuk meningkatkan akses dan kualitas pelayanan KB yang merata di setiap wilayah dan kelompok masyarakat. Strategi yang ditempuh diantaranya (i) penguatan dan pemaduan kebijakan pelayanan KB dan kesehatan reproduksi yang merata dan berkualitas, baik antarsektor maupun antara pusat dan daerah, utamanya dalam sistem SJSN Kesehatan, (ii) penyediaan sarana dan prasarana serta jaminan ketersediaan alat dan obat kontrasepsi yang memadai, (iii) peningkatan pelayanan KB, (iv) peningkatan jumlah dan penguatan kapasitas tenaga lapangan dan tenaga kesehatan pelayanan KB, serta penguatan lembaga di tingkat masyarakat; (v) Advokasi dan promosi, (vi) peningkatan pengetahuan dan

pemahaman kesehatan reproduksi bagi remaja melalui pendidikan dan sosialisasi, (vii) pembinaan dan pemberdayaan keluarga melalui kelompok kegiatan bina keluarga, dan (viii) penguatan landasan hukum, kelembagaan, serta data dan informasi kependudukan dan KB.

2. Pembangunan pendidikan khususnya pelaksanaan Program Indonesia Pintar melalui pelaksanaan Wajib Belajar 12 tahun diarahkan untuk memenuhi hak seluruh anak Indonesia tanpa terkecuali sehingga dapat menyelesaikan jenjang pendidikan dasar sebagaimana diamanatkan dalam UUD 1945. Strategi pelaksanaan Program Wajib Belajar 12 Tahun diantaranya:

(i). melanjutkan upaya untuk memenuhi hak seluruh penduduk mendapatkan layanan pendidikan dasar berkualitas melalui [a] pemberian peluang lebih besar bagi anak dari keluarga kurang mampu, di daerah pascakonflik, etnik minoritas dan di wilayah terdepan, terluar, dan tertinggal (3T); [b] penyediaan bantuan untuk anak dari keluarga kurang mampu untuk dapat mengikuti Program Indonesia Pintar pada pendidikan dasar yang dilaksanakan melalui Kartu Indonesia Pintar (KIP), [c] penyediaan pendidikan khusus dan pendidikan layanan khusus termasuk melalui pemberian ruang lebih besar bagi masyarakat dalam menjalankan model pembelajaran mandiri (informal, non-formal)

dalam mengembangkan sekolah berbasis komunitas; dll.

(ii). memperluas dan meningkatkan akses pendidikan menengah yang berkualitas diantaranya melalui pemberian dukungan bagi anak dari keluarga kurang mampu untuk dapat mengikuti Program Indonesia Pintar pada pendidikan menengah melalui Kartu Indonesia Pintar (KIP),

(iii). dll.

3. Pembangunan kesehatan khususnya pelaksanaan Program Indonesia Sehat diarahkan untuk meningkatkan derajat kesehatan dan gizi masyarakat pada seluruh siklus kehidupan baik pada tingkat individu, keluarga, maupun masyarakat. Reformasi terutama difokuskan pada penguatan upaya kesehatan dasar (*primary health care*) yang berkualitas terutama melalui peningkatan jaminan kesehatan, peningkatan akses dan mutu pelayanan kesehatan dasar dan rujukan yang didukung dengan penguatan sistem kesehatan dan peningkatan pembiayaan kesehatan. Kartu Indonesia Sehat (KIS) menjadi salah satu sarana utama dalam mendorong reformasi sektor kesehatan dalam mencapai pelayanan kesehatan yang optimal, termasuk penguatan upaya promotif dan preventif. Strategi yang ditempuh diantaranya: (i) Akselerasi Pemenuhan Akses Pelayanan Kesehatan Ibu,

Anak, Remaja, dan Lanjut Usia yang Berkualitas; (ii) Mempercepat Perbaikan Gizi Masyarakat; (iii) Meningkatkan Pengendalian Penyakit dan Penyehatan Lingkungan; (iv) Memantapkan Pelaksanaan Sistem Jaminan Sosial Nasional (SJSN) Bidang Kesehatan, (v) Meningkatkan Akses Pelayanan Kesehatan Dasar yang Berkualitas; dll.

4. Peningkatan Kesejahteraan Rakyat Marjinal: Pelaksanaan Program Indonesia Kerja, dengan arah kebijakan yang diambil adalah reforma agraria yang dilakukan melalui redistribusi tanah, legalisasi aset (sertifikasi tanah), dengan sekaligus dilengkapi dengan bantuan pemberdayaan masyarakat kepada masyarakat berpenghasilan rendah yang membutuhkan terutama petani, nelayan, usaha kecil menengah (UKM), dan masyarakat berpenghasilan rendah (MBR).

5. Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat Melalui Penghidupan yang Berkelanjutan. Peningkatan kesejahteraan masyarakat dapat dicapai dengan memberikan akses bagi penduduk berpenghasilan 40 persen terendah kedalam kegiatan ekonomi produktif dan secara selektif memberikan Kartu Keluarga Sejahtera (KKS). Peningkatan kapasitas, keterampilan, akses kepada sumber pembiayaan dan pasar, diversifikasi keterampilan, serta perlindungan usaha dibutuhkan untuk meningkatkan kemampuan masyarakat kepada sumber daya produktif. Arah

kebijakan agenda ke-5 ini antara lain (i) Pengembangan sektor unggulan dan potensi ekonomi local, (ii) Perluasan akses permodalan dan layanan keuangan melalui penguatan layanan keuangan mikro bagi masyarakat kurang mampu; (iii) Peningkatan kapasitas dan keterampilan masyarakat kurang mampu melalui peningkatan kualitas pendampingan termasuk harmonisasi pendampingan oleh LSM, perguruan tinggi, TKPKD, maupun swasta; (iv) Optimalisasi aset-aset produksi secara memadai bagi masyarakat kurang mampu sebagai modal dasar bagi pengembangan kehidupan.

4.2 Tata Kelola terkait Program Jaminan Sosial dan Perlindungan Sosial

Program jaminan dan perlindungan sosial menyangkut aspek bagaimana pengelolaannya, bagaimana peran pemerintah (baik pemerintah pusat, propinsi dan daerah), bagaimana pendataan masyarakat khususnya kelompok fakir miskin yang memerlukan bantuan iuran jaminan sosial serta perlindungan sosial melalui KIP, KIS maupun KKS, dan lainnya. Pada sub bab ini akan dikaji aspek legal yang berkaitan dengan tata kelola pemerintahan khususnya yang terkait program jaminan sosial dan perlindungan sosial.

4.2.1 UUD 1945 (Beberapa Pasal terkait)

- **Pasal 5:** (1) *Presiden memegang kekuasaan membentuk undang-undang dengan persetujuan Dewan Perwakilan Rakyat.* (2) *Presiden menetapkan peraturan pemerintah untuk menjalankan undang-undang sebagaimana mestinya.*

- **Pasal 17:** (1) *Presiden dibantu oleh menteri-menteri negara.* (2) *Menteri-menteri itu diangkat dan diperhentikan oleh Presiden.* (3) *Menteri-menteri itu memimpin departemen pemerintahan.*

- **Pasal 18:** *Pembagian daerah Indonesia atas daerah besar dan kecil, dengan bentuk susunan pemerintahannya ditetapkan dengan undang-undang, dengan memandang dan mengingati dasar permusyawaratan dalam sistem pemerintahan negara, dan hak-hak asal-usul dalam daerah-daerah yang bersifat istimewa.* Dalam penjelasannya disebutkan bahwa oleh karena Negara Indonesia itu suatu *eenheidsstaat*, maka Indonesia tak akan mempunyai daerah di dalam lingkungannya yang bersifat *staat* juga. Daerah Indonesia akan dibagi dalam daerah propinsi dan daerah propinsi akan dibagi pula dalam daerah yang lebih kecil. Di daerah-daerah yang bersifat otonom (*streek* dan *locale rechtsgemeenschappen*) atau bersifat daerah administrasi belaka, semuanya menurut aturan yang akan ditetapkan dengan

undang-undang. Di daerah-daerah yang bersifat otonom akan diadakan badan perwakilan daerah, oleh karena di daerah pun pemerintahan akan bersendi atas dasar permusyawaratan.

4.2.2 UU No. 40 Tahun 2004 Tentang SJSN dan UU No. 24 Tahun 2011 Tentang BPJS

Kedua UU tersebut (UU No. 40 Tahun 2004 tentang SJSN dan UU No. 24 Tahun 2011 tentang BPJS) telah mengatur garis besar penyelenggaraan program jaminan sosial. Seperti disebutkan sebelumnya BPJS merupakan penyelenggara yang ditunjuk untuk menyelenggarakan program jaminan sosial, baik Jaminan Kesehatan maupun Jaminan Ketenagakerjaan, sementara Dewan Jaminan Sosial Nasional (DJSN) memiliki fungsi dalam perumusan kebijakan, kajian, usulan investasi jaminan sosial dan monitoring & evaluasi.

Dalam UU No. 24 Tahun 2011 juga diatur tanggung jawab dan peran pemerintah dan/atau pemerintah daerah diantaranya:

- Pendaftaran penerima Bantuan Iuran. Pemerintah mendaftarkan penerima Bantuan Iuran dan anggota keluarganya sebagai Peserta kepada BPJS (Pasal 18.[1]) dan Penerima Bantuan Iuran wajib memberikan data mengenai diri sendiri dan anggota keluarganya secara lengkap dan benar

kepada Pemerintah untuk disampaikan kepada BPJS (Pasal 18.[2])

- Pembayaran Bantuan Iuran. Pembayaran Bantuan iuran oleh Pemerintah bagi fakir miskin dan orang tidak mampu sebagai Peserta program Jaminan Sosial (Pasal 10.c). Pemerintah membayar dan menyetor iuran untuk penerima Bantuan iuran kepada BPJS (Pasal 19.[4]).

- Penetapan standar tarif. Penetapan standar tarif iuran jaminan sosial (Pasal 11.d). Selanjutnya, pada penjelasan pasal 11.d dijelaskan bahwa Pemerintah menetapkan standar tarif setelah mendapatkan masukan dari BPJS bersama dengan asosiasi fasilitas kesehatan, baik tingkat nasional maupun tingkat daerah.

- Kerjasama dalam Pemungutan iuran dan Peningkatan Kualitas Penyelenggaraan Jaminan Sosial. Kerja sama (BPJS) dengan pihak lain terkait pemungutan dan pengumpulan iuran dari Peserta dan Pemberi Kerja serta penerimaan Bantuan iuran dilakukan dengan instansi Pemerintah dan pemerintah daerah, badan usaha milik negara, dan badan usaha milik daerah (Penjelasan Pasal 11.h). Dalam rangka meningkatkan kualitas penyelenggaraan program Jaminan Sosial, BPJS bekerja sama dengan lembaga Pemerintah (Pasal 51.[1]).

- Pengenaan Sanksi. Pengenaan sanksi kepada Pemberi Kerja (terkait Jaminan Ketenagakerjaan) dilakukan oleh Pemerintah atau pemerintah daerah atas permintaan BPJS (Pasal 17.[4]). Selanjutnya dalam penjelasan pasal tersebut yang dimaksud dengan “Pemerintah atau pemerintah daerah” adalah unit pelayanan publik yang dilaksanakan oleh Pemerintah atau pemerintah daerah.

- Keanggotaan Unsur Pemerintah. Dua unsur Pemerintah duduk dalam DJSN (Pasal 21.[2]). Dua unsur Pemerintah duduk dalam Keanggotaan panitia seleksi anggota Dewan Pengawas dan anggota Direksi yang dibentuk Presiden (Pasal 28.[1] dan 28.[2])

- Pengambilan Kebijakan dan Tindakan. Presiden sewaktu-waktu dapat meminta laporan keuangan dan laporan kinerja BPJS sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan Pemerintah yang berkaitan dengan penyelenggaraan Jaminan Sosial nasional (Pasal 56.[1]). Dalam hal terdapat kebijakan fiskal dan moneter yang mempengaruhi tingkat solvabilitas BPJS, Pemerintah dapat mengambil kebijakan khusus untuk menjamin kelangsungan program Jaminan Sosial (Pasal 56.[2]). Dalam hal terjadi krisis keuangan dan kondisi tertentu yang memberatkan perekonomian, Pemerintah dapat

melakukan tindakan khusus untuk menjaga kesehatan keuangan dan kesinambungan penyelenggaraan program Jaminan Sosial (Pasal 56.[3]).

- Pembuatan Peraturan Pemerintah (PP), misalnya dalam hal (i) tata cara pengenaan sanksi administrative (Pasal 17.[5]); (ii) penentuan besaran dan tata cara pembayaran luran program jaminan kesehatan dan iuran selain program jaminan kesehatan (Pasal 19.[5]); (iii) ketentuan mengenai sumber dan penggunaan aset BPJS sebagaimana (Pasal 41); (iv) ketentuan mengenai persentase dana operasional sebagaimana (Pasal 45); (v) ketentuan mengenai tata cara hubungan antarlembaga (Pasal 51); dan (vi) Ketentuan mengenai tata cara pengenaan sanksi administratif Anggota Dewan Pengawas atau anggota Direksi (Pasal 53).

4.2.3 UU No. 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan²¹

UU ini menjadi payung bagi badan atau pejabat pemerintah dalam melaksanakan kewenangannya,

²¹ LAN RI. 2014. Sosialisasi UU No. 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan. <http://lan.go.id/berita/-/blogs/sosialisasi-uu-no-30-tahun-2014-tentang-administrasi-pemerintahan/en>, 30/12/14 10:33

sehingga seorang pejabat pemerintah tidak bisa menjalankan kewenangannya dengan sewenang-wenang karena sudah ada standardisasi penggunaan wewenang sebagaimana diatur dalam UU No. 30/2014 tentang Administrasi Pemerintahan (UU AP).

Dalam UU AP ini diatur mengenai tata cara pengambilan keputusan dan tindakan administrasi pemerintahan, sehingga diharapkan tidak terjadi penyalahgunaan wewenang. UU AP bisa dikatakan menjadi salah satu manual *book of governance activity*, yaitu buku manual yang menjadi standardisasi administrasi dalam tindakan atau aktifitas pemerintahan dari seorang pejabat.

Dibuatnya UU AP merupakan upaya untuk menciptakan kepastian hukum kepada masyarakat dan badan/pejabat pemerintah. Keputusan yang dibuat oleh pejabat pemerintahan pun dipastikan sesuai dengan kaedah hukum dan metanorma dalam prinsip-prinsip jalannya pemerintahan. UU AP juga diharapkan dapat menjamin akuntabilitas badan/pejabat karena dalam UU ini ditentukan hak untuk mengakses dasar-dasar yang menjadi pertimbangan untuk menentukan keputusan administrasi pemerintahan. Selain itu, UU AP juga mengatur mengenai bagaimana semua keputusan administrasi pemerintahan yang sifatnya memberatkan dan membebani masyarakat, maka pejabat harus memberitahukan terlebih dahulu

kepada masyarakat dan memberi perlindungan hukum kepada masyarakat. Termasuk juga pejabat harus menjelaskan berapa lama waktu untuk membuat keputusan dan waktu penyampaian keputusan kepada masyarakat.

4.2.4 UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah

Otonomi Daerah sebagaimana tercantum di UU No 32 Tahun 2004 adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Inovasi daerah tidak akan diberikan sanksi sepanjang mengikuti asas-asas, dipayungi Perkada (peraturan kepala daerah), harus ada persetujuan pemerintahan pusat. Jika tidak melakukan tahapan tahapan dan prosedur dikenakan sanksi.

Dalam semangat reformasi birokrasi dan pelaksanaan otonomi daerah, Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sudah mengatur dengan jelas pemberian otonomi yang seluas-luasnya kepada Daerah yang pada prinsipnya diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui

peningkatan pelayanan, pemberdayaan, dan peran serta masyarakat.

Sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, terdapat Urusan Pemerintahan yang sepenuhnya menjadi kewenangan Pemerintah Pusat yang dikenal dengan istilah urusan pemerintahan absolute, dan ada urusan pemerintahan konkuren. Urusan pemerintahan konkuren terdiri atas Urusan Pemerintahan Wajib dan Urusan Pemerintahan Pilihan yang dibagi antara Pemerintah Pusat, Daerah provinsi, dan Daerah kabupaten/kota. Urusan Pemerintahan Wajib dibagi dalam Urusan Pemerintahan Wajib yang terkait Pelayanan Dasar dan Urusan Pemerintahan Wajib yang tidak terkait Pelayanan Dasar.

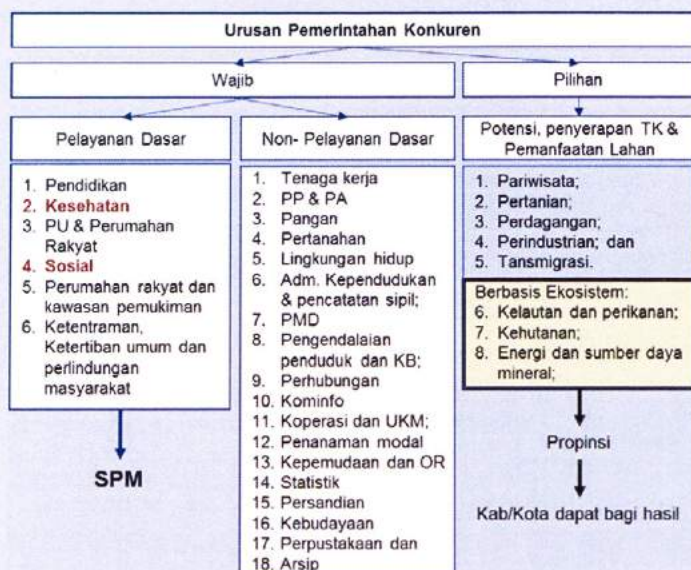
Beberapa urusan konkuren yang dibagi kepada Pemerintah Daerah tersebut antara lain urusan mengenai **Pendidikan, Kesehatan, Sosial, Tenaga Kerja, Koperasi dan UKM, Statistik, Kebudayaan, dll.** Substansi urusan yang dibagi antara Pemerintah Pusat dan Daerah provinsi dan Daerah kabupaten/kota sebagaimana dimuat dalam matriks pembagian Urusan Pemerintahan konkuren antara Pemerintah Pusat dan Daerah provinsi dan Daerah kabupaten/kota.

Pembagian urusan tersebut di atas termasuk kewenangan dalam **pengelolaan unsur manajemen** (yang meliputi sarana dan prasarana, personil, bahan-bahan, metode kerja) dan **kewenangan dalam penyelenggaraan fungsi manajemen** (yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengkoordinasi-an, penganggaran, pengawasan, penelitian dan pengembangan, standardisasi, dan pengelolaan informasi) dalam substansi Urusan Pemerintahan tersebut melekat menjadi kewenangan masing-masing tingkatan atau susunan pemerintahan tersebut, kecuali apabila dalam matriks pembagian Urusan Pemerintahan konkuren antara Pemerintah Pusat dan Daerah provinsi dan Daerah kabupaten/kota tersebut terdapat unsur manajemen dan/atau fungsi manajemen yang secara khusus sudah dinyatakan menjadi kewenangan suatu tingkatan atau susunan pemerintahan yang lain, sehingga tidak lagi melekat pada substansi Urusan Pemerintahan pada tingkatan atau susunan pemerintahan tersebut.

KLASIFIKASI URUSAN PEMERINTAHAN (PASAL 9 – UU 23/2014)

1. **Urusan pemerintahan absolut** adalah Urusan Pemerintahan yang sepenuhnya menjadi kewenangan Pemerintah

Pusat. Urusan ini mencakup: (1) Pertahanan, (2) Keamanan, (3) Agama, (4) Yustisi, (5) Politik Luar Negeri, dan (6) Moneter & Fiskal



2. **Urusan pemerintahan konkuren** adalah Urusan Pemerintahan yang dibagi antara Pemerintah Pusat dan Daerah provinsi dan Daerah kabupaten/kota. Urusan pemerintahan konkuren yang diserahkan ke Daerah menjadi dasar pelaksanaan Otonomi Daerah.

3. **Urusan pemerintahan umum** adalah Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Presiden sebagai kepala pemerintahan, yang mencakup urusan yang berkaitan dengan Pancasila, UUD 45, Bhineka Tunggal Ika, NKRI, Kesatuan Bangsa, Ketertiban, dll...

Mengacu pada UU 23/2014, **Gambar 5.3** di bawah ini menyajikan contoh rincian pembagian urusan pemerintahan untuk bidang (i) Sosial, dan (ii) Statistik.

Pemerintah Pusat dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan konkuren berwenang untuk: (a). menetapkan norma, standar, prosedur, dan kriteria (NSPK) dalam rangka penyelenggaraan Urusan Pemerintahan; dan (b). melaksanakan pembinaan dan pengawasan terhadap penyelenggaraan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah (Pasal 16.[1]). Selanjutnya kewenangan Pemerintah Pusat tersebut dilaksanakan oleh kementerian dan lembaga pemerintah nonkementerian (Pasal 16.[3]). Pelaksanaan kewenangan yang dilakukan oleh lembaga pemerintah nonkementerian harus dikoordinasikan dengan kementerian terkait (Pasal 16.[4]).

Gambar 4.3
Contoh Matrik Pembagian Urusan Pemerintahan Bidang Sosial dan Statistik

F. PEMBAGIAN URUSAN PEMERINTAHAN BIDANG SOSIAL

NO	SUB BIDANG	PEMERINTAH PUSAT	DAERAH PROVINSI	DAERAH KABUPATEN/KOTA
1	2	3	4	5
				berhadapan dengan hukum.
4.	Perlindungan dan Jaminan Sosial	a. Penerbitan izin orang tua angkat untuk pengangkatan anak antara WNI dengan WNA. b. Penghargaan dan kesejahteraan keluarga pahlawan dan perintis kemerdekaan. c. Pengelolaan data fakir miskin nasional.	a. Penerbitan izin orang tua angkat untuk pengangkatan anak antar WNI dan pengangkatan anak oleh orang tua tunggal. b. Pengelolaan data fakir miskin cakupan Daerah provinsi	a. Pemeliharaan anak-anak terlantar. b. Pendataan dan Pengelolaan data fakir miskin cakupan Daerah kabupaten/kota.

T. PEMBAGIAN URUSAN PEMERINTAHAN BIDANG STATISTIK

NO	SUB URUSAN	PEMERINTAH PUSAT	DAERAH PROVINSI	DAERAH KABUPATEN/KOTA
1	2	3	4	5
1.	Statistik Dasar	Penyelenggaraan statistik dasar.	---	---
2.	Statistik Sektorial	---	Penyelenggaraan statistik sektoral di lingkup Daerah provinsi.	Penyelenggaraan statistik sektoral di lingkup Daerah kabupaten/kota.

Daerah berhak menetapkan kebijakan Daerah untuk menyelenggarakan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah. Namun, daerah dalam menetapkan kebijakan Daerah wajib berpedoman pada norma, standar, prosedur, dan kriteria yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Pusat (Pasal 17 ayat (1) dan 17 ayat (2)).

Pada Pasal 18 disebutkan bahwa (1) Penyelenggara Pemerintahan Daerah memprioritaskan pelaksanaan Urusan Pemerintahan Wajib yang berkaitan dengan

Pelayanan Dasar sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 ayat (3); (2) Pelaksanaan Pelayanan Dasar pada Urusan Pemerintah-an Wajib yang berkaitan dengan Pelayanan Dasar sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berpedoman pada standar pelayanan minimal yang ditetapkan oleh Pemerintah Pusat; dan (3) Ketentuan lebih lanjut mengenai standar pelayanan minimal diatur dengan peraturan pemerintah.

4.2.5 UU No. 16 Tahun 1997 tentang STATISTIK

Selain berlandaskan asas-asas pembangunan nasional, Undang-undang ini juga berasaskan : a. keterpaduan; b. keakuratan; dan c. kemutakhiran (Pasal 2). Pada Pasal 3 disebutkan bahwa kegiatan statistik diarahkan untuk mendukung pembangun-an nasional; mengembangkan Sistem Statistik Nasional yang andal, efektif, dan efisien; meningkatkan kesadaran masyarakat akan arti dan kegunaan statistik; dan mendukung pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Kegiatan statistik bertujuan untuk menyediakan data statistik yang lengkap, akurat, dan mutakhir dalam rangka mewujudkan Sistem Statistik Nasional yang andal, efektif, dan efisien guna mendukung pembangunan nasional (Pasal 4).

Berdasarkan tujuan pemanfaatannya, jenis statistik terdiri atas: statistik dasar; statistik sektoral; dan statistik khusus (Pasal 5). Statistik diselenggarakan melalui pengumpulan data yang dilakukan dengan cara: sensus; survei; kompilasi produk administrasi; dan cara lain sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (Pasal 7).

Statistik dasar diselenggarakan oleh Badan²². Dalam menyelenggarakan statistik dasar, Badan memperoleh data dengan cara: *sensus*; survei; kompilasi produk administrasi; dan cara lain sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (Pasal 11). Statistik dasar adalah statistik yang pemanfaatannya ditujukan untuk keperluan yang bersifat luas, baik bagi pemerintah maupun masyarakat, yang memiliki ciri-ciri lintas sektoral, berskala nasional, makro, dan yang penyelenggaraannya menjadi tanggung jawab Badan.

Statistik sektoral diselenggarakan oleh instansi pemerintah sesuai lingkup tugas dan fungsinya, secara mandiri atau bersama dengan Badan. Dalam menyelenggarakan statistik sektoral, instansi pemerintah memperoleh data dengan cara: survei; kompilasi produk administrasi; dan cara lain sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan

²²Dalam hal ini adalah BPS

dan teknologi. *Statistik sektoral harus diselenggarakan bersama dengan Badan apabila statistik tersebut hanya dapat diperoleh dengan cara sensus dan dengan jangkauan populasi berskala nasional.* Hasil statistik sektoral yang diselenggarakan sendiri oleh instansi pemerintah wajib diserahkan kepada Badan (Pasal 12). Statistik sektoral adalah statistik yang pemanfaatannya ditujukan untuk memenuhi kebutuhan instansi tertentu dalam rangka penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan yang merupakan tugas pokok instansi yang bersangkutan.

Statistik khusus diselenggarakan oleh masyarakat, baik lembaga, organisasi, perorangan maupun unsur masyarakat lainnya secara mandiri atau bersama dengan Badan. Dalam menyelenggarakan statistik khusus masyarakat memperoleh data dengan cara: survei; kompilasi produk administrasi; dan cara lain sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (Pasal 13). Statistik khusus adalah statistik yang pemanfaatannya ditujukan untuk memenuhi kebutuhan spesifik dunia usaha, pendidikan, sosial budaya, dan kepentingan lain dalam kehidupan masyarakat, yang penyelenggaraannya dilakukan oleh lembaga, organisasi, perorangan, dan atau unsur masyarakat lainnya.

Ketentuan mengenai Statistik Dasar, Statistik Sektoral, dan Statistik Khusus selanjutnya diatur dalam KepKa BPS No. 6, 7 dan 8 tahun 2000.

Koordinasi dan kerja sama penyelenggaraan statistik dilakukan oleh Badan dengan instansi pemerintah dan masyarakat, di tingkat pusat dan daerah. Dalam rangka mewujudkan dan mengembangkan Sistem Statistik Nasional, Badan bekerja sama dengan instansi pemerintah dan masyarakat untuk membangun pembakuan konsep, definisi, klasifikasi, dan ukuran-ukuran. Koordinasi dan kerja sama tersebut dilaksanakan atas dasar kemitraan dan dengan tetap mengantisipasi serta menerapkan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (Pasal 17).

4.2.6 PP No. 85 Tahun 2013: Tata Cara Hubungan antara Lembaga Badan Penyelenggara Jaminan Sosial

Peraturan Pemerintah (PP) ini mengatur hubungan kerja BPJS dengan lembaga pemerintah dan pemerintah daerah lainnya dalam rangka meningkatkan kualitas penyelenggaraan program Jaminan Sosial. Yang dimaksud Lembaga Pemerintah terdiri atas: (a). kementerian/negara; (b). lembaga pemerintah non kementerian; (c). lembaga pemerintah yang dipimpin pejabat

setingkat menteri; (d). sekretariat lembaga negara; dan

(e). sekretariat lembaga non struktural. Sedangkan yang dimaksud Lembaga Pemerintah Daerah sebagaimana terdiri atas: (a). pemerintah daerah provinsi; dan (b). pemerintah daerah kabupaten/kota (Pasal 2).

Selanjutnya pada Pasal 4 dan 5 juga disebutkan ketentuan bentuk kerjasama, yakni bahwahubungan kerja sama BPJS dengan lembaga Pemerintah dan lembaga pemerintah daerah dilaksanakan melalui perjanjian kerjasama; yang dibuat secara tertulis dan dapat dituangkan dalam bentuk nota kesepahaman, kerja sama operasional, kerja sama fungsional, atau bentuk lain yang disepakati bersama, yang dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

PP ini juga membuka peluang kerjasama BPJS dengan Organisasi atau Lembaga Lain Dalam dan Luar Negeri. Pada Pasal 6.(1): *BPJS dalam melaksanakan tugasnya, dapat melakukan kerja sama dengan organisasi atau lembaga lain dalam negeri dan luar negeri.*

Tugas BPJS tersebut meliputi: (a). melakukan dan/atau menerima pendaftaran peserta; (b). memungut dan mengumpulkan iuran dari peserta

dan pemberi kerja; (c). menerima bantuan iuran dari Pemerintah;

(d). mengelola dana jaminan sosial untuk kepentingan peserta; (e). mengumpulkan dan mengelola data peserta program Jaminan Sosial; (f). membayarkan manfaat dan/atau membiayai pelayanan kesehatan sesuai dengan ketentuan program Jaminan Sosial; dan (g). memberikan informasi mengenai penyelenggaraan program Jaminan Sosial kepada peserta dan masyarakat.

Organisasi atau lembaga lain dalam negeri terdiri atas: (a). BPJS Ketenagakerjaan atau BPJS Kesehatan; (b). Pemberi kerja; (c). bank dan lembaga keuangan; (d). organisasi profesi; (e). fasilitas kesehatan; (f). organisasi masyarakat; (g). lembaga adat; (h). organisasi pekerja/buruh; (i). asosiasi pengusaha; (j). badan usaha; dan (k). organisasi atau lembaga terkait. Sedangkan Organisasi atau lembaga lain luar negeri terdiri atas: [a]. penyelenggara Jaminan Sosial di negara lain; dan/atau [b]. organisasi atau lembaga lain di negara lain.

Bidang-bidang apa yang BPJS dapat melakukan kerjasama-kerjasama di atas diatur dalam Peraturan Presiden ini, yang dapat diringkaskan sebagai berikut:

Tabel 4.1
Bidang Kerjasama BPJS dengan Lembaga

Dengan Lembaga Pemerintah/Pem Da	Dengan Organisasi/ Lembaga Lain Dalam Negeri	Dengan Organisasi/ Lembaga Lain Luar Negeri
<p>a. pelayanan kepada peserta dan pemenuhan manfaat;</p> <p>b. kelembagaan;</p> <p>c. sumber daya manusia;</p> <p>d. pengelolaan sistem informasi;</p> <p>e. peningkatan kesadaran dan kepatuhan masyarakat untuk memenuhi kewajibannya; dan/atau</p> <p>f. kerja sama lain yang disepakati para pihak.</p>	<p>a. pendaftaran Peserta;</p> <p>b. pemungutan dan pengumpulan luran dari Peserta dan/atau Pemberi Kerja;</p> <p>c. pengumpulan dan pemutakhiran data Peserta program Jaminan Sosial;</p> <p>d. pembayaran manfaat dan/atau pembiayaan pelayanan kesehatan sesuai dengan program Jaminan Sosial yang diikuti dan pemberian informasi mengenai penyelenggaraan program Jaminan Sosial kepada masyarakat; dan/atau</p> <p>e. kerja sama lain yang disepakati bersama.</p>	<p>a. pertukaran informasi penyelenggaraan Jaminan Sosial;</p> <p>b. layanan manfaat lintas negara;</p> <p>c. pendidikan dan pelatihan;</p> <p>d. seminar, loka karya, pertemuan ilmiah;</p> <p>e. pemanfaatan teknologi informasi;</p> <p>f. penelitian dan pengembangan penyelenggaraan Jaminan Sosial; dan/atau</p> <p>g. kerjasama lain yang disepakati bersama.</p>

Sumber: PP No. 85 Tahun 2013

4.3 Pelayanan Publik

Penyelenggaraan jaminan sosial maupun perlindungan sosial pada dasarnya merupakan bentuk pelayanan publik yang tidak terlepas dari aspek kualitas pelayanan yang diberikan oleh penyelenggara atau penyedia pelayanan publik bidang sosial khususnya jaminan sosial dan perlindungan sosial, bagaimana standar pelayanan, bagaimana peran pemerintah dalam evaluasi dan pembinaan penyelenggara pelayanan publik khususnya bidang jaminan sosial dan perlindungan sosial (seperti program Indonesia pintar, program Indonesia sehat dan program keluarga sejahtera). Kajian berikut membahas aspek legal mengenai pelayanan publik.

4.3.1 UU No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik²³

Undang-undang tentang pelayanan publik dimaksudkan untuk memberikan kepastian hukum dalam hubungan antara masyarakat dan penyelenggara dalam pelayanan publik(Pasal 2).Menurut UU tsb, Pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan

²³Sumber: UU No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dan http://www.kompasiana.com/tenderwatch/pelayanan-publik-menurut-uu-no-25-tahun-2009_54ffd0b5a333118f6850fa7b

peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Pemberian pelayanan tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender, dan status ekonomi (Penjelasan Pasal 4.c). Setiap warga negara berhak memperoleh pelayanan yang adil. Setiap penerima pelayanan dapat dengan mudah mengakses dan memperoleh informasi mengenai pelayanan yang diinginkan (Penjelasan Pasal 4.g dan 4.h).

Ruang lingkup pelayanan publik menurut Undang-Undang Pelayanan Publik meliputi pelayanan barang publik dan jasa publik serta pelayanan administratif yang diatur dalam peraturan perundang-undangan. Dalam ruang lingkup tsb, termasuk *pendidikan, pengajaran, pekerjaan dan usaha*, tempat tinggal, komunikasi dan informasi, lingkungan hidup, *kesehatan, jaminan sosial*, energi, perbankan, perhubungan, sumber daya alam, pariwisata, dan sektor strategis lainnya. (Pasal 5 UU No 25 Tahun 2009).

Barang publik yang disediakan oleh instansi pemerintah dengan menggunakan anggaran pendapatan dan belanja negara dan/atau anggaran pendapatan dan belanja daerah ditujukan untuk mendukung program dan tugas instansi tersebut,

sebagai contoh: (i) penyediaan obat untuk flu burung yang pengadaannya menggunakan anggaran pendapatan dan belanja negara di Kementerian Kesehatan (Penjelasan Pasal 5.[3.a]). Sedangkan Jasa publik dalam ketentuan ini sebagai contoh, antara lain pelayanan kesehatan (rumah sakit dan puskesmas), pelayanan pendidikan (sekolah dasar, SMP, SMA, dan perguruan tinggi), dll.(Penjelasan Pasal 5 ayat (4a)).

Dalam melaksanakan pelayanan publik pemerintah membentuk Organisasi Penyelenggara. Penyelenggara adalah setiap institusi penyelenggara negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk kegiatan pelayanan publik, dan badan hukum lain yang dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan publik. Penyelenggara dan seluruh bagian organisasi penyelenggara bertanggung jawab atas ketidakmampuan, pelanggaran, dan kegagalan penyelenggaraan pelayanan. Organisasi penyelenggaraan pelayanan publik sebagaimana maksud diatas, sekurang-kurangnya meliputi: a. pelaksanaan pelayanan; b. pengelolaan pengaduan masyarakat; c. pengelolaan informasi; d. pengawasan internal; e. penyuluhan kepada masyarakat; dan f. pelayanan konsultasi. (Pasal 8 UU No. 25 Tahun 2009).

Dalam melaksanakan pelayanan publik, penyelenggara berkewajiban : (a). menyusun dan menetapkan standar pelayanan; (b). menyusun, menetapkan, dan memublikasikan maklumat pelayanan; (c). menempatkan pelaksana yang kompeten; (d). menyediakan sarana, prasarana, dan/atau fasilitas pelayanan publik yang mendukung terciptanya iklim pelayanan yang memadai; (e). memberikan pelayanan yang berkualitas sesuai dengan asas penyelenggaraan pelayanan publik; (f). melaksanakan pelayanan sesuai dengan standard pelayanan; (g). berpartisipasi aktif dan mematuhi peraturan perundang-undangan yang terkait dengan penyelenggaraan pelayanan publik; (h). memberikan pertanggungjawaban terhadap pelayanan yang diselenggarakan; (i). membantu masyarakat dalam memahami hak dan tanggung jawabnya; (j). bertanggung jawab dalam pengelolaan organisasi penyelenggara pelayanan publik; (k). memberikan pertanggungjawaban sesuai dengan hukum yang berlaku apabila mengundurkan diri atau melepaskan tanggung jawab atas posisi atau jabatan; dan (l). memenuhi panggilan atau mewakili organisasi untuk hadir atau melaksanakan perintah suatu tindakan hukum atas permintaan pejabat yang berwenang dari lembaga negara atau instansi pemerintah yang berhak, berwenang, dan sah

sesuai dengan peraturan perundangan. (Pasal 15 UU No. 29 Tahun 2009).

Adapun asas-asas pelayanan publik tsb adalah: (a). kepentingan umum, (b). kepastian hukum, (c). kesamaan hak, (d). keseimbangan hak dan kewajiban, (e). keprofesionalan, (f). partisipatif, (g). persamaan perlakuan/tidak diskriminatif, (h). keterbukaan, (i). akuntabilitas, (j). *fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan* (pemberian kemudahan terhadap kelompok rentan sehingga tercipta keadilan dalam pelayanan), (k). ketepatan waktu, dan (l). kecepatan, kemudahan, dan keterjangkau-an (Pasal 4 UU No. 25 Tahun 2009).

Komponen standar pelayanan sekurang-kurangnya meliputi: dasar hukum; persyara-tan; sistem, mekanisme, dan prosedur; jangka waktu penyelesaian; biaya/tariff; produk pelayanan; sarana, prasarana, dan/atau fasilitas; kompetensi pelaksana; pengawasan internal; penanganan pengaduan, saran, dan masukan; jumlah pelaksana; jaminan pelayanan yang memberikan kepastian pelayanan; jaminan keamanan dan keselamatan pelayanan; evaluasi kinerja pelaksana.

4.3.2 PP No. 96 Tahun 2012 Tentang Pelaksanaan UU No. 25 Tahun 2009

UU No. 25 Tahun 2009 pada intinya mengatur (i) Hak, Kewajiban dan Larangan seperti hak-hak dan kewajiban masyarakat dalam pelayanan; kewajiban dan larangan bagi penyelenggara pelayanan; (ii) Partisipasi dan Pemberdayaan Masyarakat diantaranya [a] masyarakat diikutsertakan dalam penyusunan kebijakan, penyusunan standar pelayanan, sampai dengan pengawasan dan pemberian penghargaan, [b] masyarakat berhak menyampaikan pengaduan, dan wajib untuk ditangani oleh penyelenggara; dan (iii) Kewajiban pokok Penyelenggara (Pemerintah), yakni menyelenggarakan pelayanan prima dengan penyusunan standar pelayanan dan pengelolaan pengaduan; dan penerapan sanksi administratif, ganti rugi pelayanan publik, dan sanksi pidana.

PP 96 Tahun 2012 memuat antara lain: (i) ruang lingkup pelayanan publik (Pasal 3–10), (ii) sistem pelayanan terpadu (Pasal 11–21), (iii) pedoman penyusunan standar pelayanan (Pasal 22–33), (iv) proporsi akses dan kategori kelompok masyarakat dalam pelayanan berjenjang (Pasal 34–39), (v) pengikutsertaan masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik (Pasal 40–47), (vi) pembinaan dan pengawasan (Pasal. 48) dan (vii) sanksi (Pasal 49).

Penyelenggara pelayanan publik menurut PP 96 Tahun 2012 antara lain institusi penyelenggara negara dan/atau satuan kerja penyelenggara di lingkungannya; korporasi berupa BUMN/BUMD dan/atau satuan kerja penyelenggara di lingkungannya; lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang dan/atau satuan kerja penyelenggara di lingkungannya; atau badan hukum lain yang menyelenggarakan pelayanan publik dalam rangka pelaksanaan misi negara.

PP tersebut juga menyebutkan bahwa (i) Pembina Pelayanan Publik adalah Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Daerah; (ii) Penanggung Jawab Pelayanan Publik adalah Kepala Sekretariat K/L dan Pemda atau Pejabat lain yang ditunjuk; (iii) Pelaksana Pelayanan Publik adalah Pejabat, Pegawai, Petugas, dan setiap orang yang bekerja dalam Organisasi Penyelenggara.

Dalam penjelasannya (Pasal 9.d), Yang dimaksud dengan "badan hukum lain" dalam ketentuan ini adalah badan swasta baik berbentuk korporasi maupun yayasan yang menyelenggarakan Pelayanan Publik dalam rangka pelaksanaan Misi Negara. Pelaksanaan Misi Negara dalam hal ini meliputi pelayanan yang seharusnya diselenggarakan oleh pemerintah, tetapi karena keterbatasan kemampuan pemerintah, sehingga dilaksanakan oleh badan swasta dengan biaya dari pemerintah yang disebut subsidi. Bentuk Misi

Negara lainnya adalah badan swasta yang menyelenggarakan Pelayanan Publik berdasarkan izin yang diberikan oleh pemerintah dan/atau pemerintah daerah atau berdasarkan norma, standar, prosedur, dan kriteria yang ditetapkan oleh pemerintah yang wajib dipatuhi atau dilaksanakan oleh badan swasta tersebut dalam menyelenggarakan pelayanan.

PP 99 Tahun 2012 juga menekankan penetapan standar pelayanan, yakni: (i) Penyelenggara berkewajiban menyusun dan menetapkan standar pelayanan (dengan memperhatikan kemampuan penyelenggara, kebutuhan masyarakat, dan kondisi lingkungan); (ii) Dalam menyusun dan menetapkan standar pelayanan, Penyelenggara wajib mengikutsertakan masyarakat dan pihak terkait; (iii) Pengikutsertaan masyarakat dan pihak terkait dilakukan dengan prinsip: tidak diskriminatif, terkait langsung dengan jenis pelayanan, memiliki kompetensi dan mengutamakan musyawarah, serta memperhatikan keberagaman.

Pelayanan berjenjang, yaitu pelayanan bertingkat yang didasarkan pada kelas-kelas pelayanan dengan memperhatikan prinsip: keadilan, proporsionalitas, dan tidak diskriminatif. PP ini juga mengatur proporsi akses dan kategori kelompok masyarakat yang menggunakan pelayanan berjenjang. Kategori kelompok

masyarakat yang menggunakan pelayanan berjenjang dapat didasarkan pada: kemampuan ekonomi; keinginan masyarakat; dan keanggotaan dalam komunitas.

Pengikutsertaan masyarakat dalam pelayanan publik mencakup keseluruhan proses penyelenggaraan pelayanan publik, meliputi: penyusunan kebijakan pelayanan publik; penyusunan standar pelayanan; pengawasan dan evaluasi penyelenggaraan pelayanan publik; dan pemberian penghargaan.

Bentuk pengikutsertaan masyarakat (langsung atau tidak langsung) yaitu: masukan; tanggapan; laporan, dan/atau pengaduan' yang ditujukan kepada : Penyelenggara; atasan langsung; serta pihak terkait sesuai peraturan perundang-undangan, atau melalui media massa. Penyelenggara berkewajiban untuk merespon dan memberikan informasi kepada masyarakat mengenai: tindak lanjut penyelesaian masukan; tanggapan; serta laporan dan/atau pengaduan masyarakat yang diterimanya.

Pengaturan pembinaan dan pengawasan antara lain sebagai berikut: (i) pembinaan dilakukan sesuai perundang-undangan, (ii) pembinaan dan pengawasan pelayanan publik dilakukan oleh Pembina masing-masing instansi; (iii) Pembinaan dan Pengawasan umum pelayanan publik di

daerah dilakukan oleh Mendagri; (iv) Mendagri menjatuhkan sanksi kepada pembina di daerah yang melanggar ketentuan Peraturan Pemerintah ini; dan (v) Pembinaan dan Pengawasan teknis pelayanan publik oleh Menteri/Pimpinan Lembaga teknis.

Selanjutnya Kementerian/Lembaga wajib mengimplementasikan UU No. 25 tahun 2009 dan PP-nya: (i) Menetapkan Kebijakan internal, pembinaan, monev, dan pengawasan; (ii) Menyusun, menetapkan, menerapkan Standar Pelayanan; (iii) Menyelenggarakan Sistem Informasi Pelayanan Publik; (iv) Mengelola Pengaduan; dan (v) Melaksanakan kewajiban lainnya, dll. Sementara itu MenPAN wajib menyiapkan kebijakan nasional, menyelenggarakan Sistem Informasi Pelayanan Publik (SIPP) Nasional, melakukan penilaian (monitoring dan evaluasi), dan membuat pemeringkatan (untuk K/L dimulai Tahun 2012/2013).

4.3.3 PermenPAN dan RB No. 36 Tahun 2012

PermenPAN dan RB ini menyangkut Petunjuk Teknis Penyusunan, Penetapan, dan Penerapan Standar Pelayanan. Sebagaimana tertuang dalam Permen ini, Penyusunan Rancangan Standar Pelayanan (SP) s.d. Penerapan adalah: (i)

Penyusunan Rancangan SP (oleh tim internal/plus masyarakat); (ii) Pembahasan SP (dengan masyarakat dan pihak terkait); (iii) PublicHearing (kepada masyarakat umum yang berkepentingan)/Menjaring masukan (dari masyarakat umum dan mengolah untuk perbaikan Rancangan SP); (iv) Penetapan (oleh Penyelenggara dan dapat dikuatkan oleh Pejabat yang berwenang); (v) Maklumat (Pengumuman kesanggupan melaksanakan pelayanan sesuai Standar Pelayanan); dan (vi) Penerapan SP (tahap implementasi).

Keikutsertaan Masyarakat adalah dalam hal: Penyiapan rancangan SP; Pembahasan SP, Masukan masyarakat Umum, dan Penerapan – Pengawasan SP.

4.3.4 Produk-produk Hukum SPM terkait²⁴

Sampai dengan tahun 2011 telah diterbitkan tidak kurang dari 15 Peraturan Menteri dari berbagai kementerian terkait dengan percepatan pelaksanaan 15 bidang SPM (Standar Pelayanan Minimum) di daerah. Bidang-bidang tersebut adalah [1] **Perumahan Rakyat**, [2] **Pemerintah-an Dalam Negeri**, [3] **Sosial**, [4] **Kesehatan**, [5] **Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan**

²⁴Kemendagri. 2011. Buku I: Himpunan Produk Hukum Standar Pelayanan Minimal (SPM)

Anak, [6] Lingkungan Hidup, [7] Keluarga Berencana dan Keluarga Sejahtera, [8] Pendidikan Dasar, [9] Ketenagakerjaan, [10] Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, [11] Ketahanan Pangan, [12] Kesenian, [13] Kominfo, [14] Perhubungan, dan [15] Bidang Penanaman Modal.

4.4 Kemenko PMK dalam Urusan Jaminan Sosial dan Perlindungan Sosial

4.4.1 Perpres No. 165 tahun 2014 tentang Penataan Tugas dan Fungsi Kabinet Kerja

Dalam Perpres No. 165 Tahun 2014 dinyatakan terdapat 34 Kementerian, di mana 4 diantaranya adalah Kementerian Koordinator yang terdiri atas (i) Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan; (ii) Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian; (iii) **Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan**; dan (iv) Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman.

Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan (Kemenko PMK) mengkoordinasikan (Pasal 14 ayat

(1)): a. Kementerian Agama; b. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan; c. Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi; d. Kementerian Kesehatan; e. Kementerian Sosial; f. Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi; g. Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak; h. Kementerian Pemuda dan Olahraga; dan i. Instansi lain yang dianggap perlu.

Selanjutnya Pasal 14 Ayat (2) menyebutkan bahwa Kementerian lain di luar Kementerian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a sampai dengan huruf h dikoordinasikan oleh Menteri Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan dalam hal melaksanakan tugas dan fungsi yang terkait dengan isu di bidang pembangunan manusia dan kebudayaan.

4.4.2 Perpres No. 9 Tahun 2015 tentang Kemenko PMK, dan PermenKo PMK No. 1 tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kemenko PMK

Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan mempunyai tugas menyelenggarakan koordinasi, sinkronisasi, dan pengendalian urusan Kementerian dalam penyelenggaraan

pemerintahan di bidang pembangunan manusia dan kebudayaan (Pasal 2 Perpres No. 9 Tahun 2015). Selanjutnya pada Pasal 4 Perpres No. 9 Tahun 2015 dinyatakan bahwa dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2, Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan menyelenggarakan fungsi: (a). koordinasi dan sinkronisasi perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan Kementerian/Lembaga yang terkait dengan isu di bidang pembangunan manusia dan kebudayaan; (b). pengendalian pelaksanaan kebijakan Kementerian/Lembaga yang terkait dengan isu di bidang PMK; (c). koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kemenko PMK; (d). pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kemenko PMK; (e). pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kemenko PMK; dan (f). pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Presiden.

Kemenko PMK terdiri atas: (a). Sekretariat Kementerian Koordinator; (b). Deputi Bidang Koordinasi Kerawanan Sosial dan Dampak Bencana; (c). **Deputi Bidang Koordinasi Penanggulangan Kemiskinan dan Perlindungan Sosial**; (d) Deputi Bidang Koordinasi Peningkatan Kesehatan; (e). Deputi Bidang Koordinasi

Pendidikan dan Agama; (f). Deputi Bidang Koordinasi Kebudayaan; (g). Deputi Bidang Koordinasi Perlindungan Perempuan dan Anak; (h). Deputi Bidang Koordinasi Pemberdayaan Masyarakat, Desa, dan Kawasan; (i). Staf Ahli Bidang Politik, Hukum, Keamanan, dan Hak Asasi Manusia; (j). Staf Ahli Bidang Multikulturalisme, Restorasi Sosial, dan Jati Diri Bangsa; (k). Staf Ahli Bidang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Ekonomi Kreatif, dan Ketenagakerjaan; (l). Staf Ahli Bidang Sustainable Development Goals Pasca 2015; dan (m). Staf Ahli Bidang Kependudukan (Pasal 5 Perpres No. 9 Tahun 2015).

Deputi Bidang Koordinasi Penanggulangan Kemiskinan dan Perlindungan Sosial mempunyai tugas menyelenggarakan koordinasi dan sinkronisasi perumusan, penetapan, dan pelaksanaan serta pengendalian pelaksanaan kebijakan kementerian/ lembaga yang terkait dengan isu di bidang penanggulangan kemiskinan dan perlindungan sosial (Pasal 13 Perpres No.9 Tahun 2015 dan Pasal 120 Permenko PMK No. 1 Tahun 2015).

Deputi Bidang Koordinasi Penanggulangan Kemiskinan dan Perlindungan Sosial menyelenggarakan fungsi: (a). koordinasi dan sinkronisasi perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan Kementerian/Lembaga yang terkait dengan isu di bidang penanggulangan

kemiskinan dan perlindungan sosial; (b). pengendalian pelaksanaan kebijakan Kementerian/Lembaga yang terkait dengan isu di bidang penanggulangan kemiskinan dan perlindungan sosial; (c). koordinasi dan sinkronisasi perumusan kebijakan di bidang program penanggulangan kemiskinan dan perlindungan sosial; (d). koordinasi dan sinkronisasi perumusan kebijakan di bidang pengembangan basis data terpadu dan sistem informasi; (e). koordinasi dan sinkronisasi perumusan kebijakan di bidang jaminan sosial; (f). koordinasi dan sinkronisasi perumusan kebijakan di bidang pemberdayaan disabilitas dan lanjut usia; (g). pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan di bidang penanggulangan kemiskinan dan perlindungan sosial; dan (h). pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri Koordinator (Pasal 14 Perpres No. 9 Tahun 2015 dan Pasal 121 PermenKo PMK 1/2015).

Pasal 122 PermenKo PMK 1/2015 disebutkan Susunan Organisasi Deputy Bidang Koordinasi Penanggulangan Kemiskinan dan Perlindungan Sosial terdiri atas: (a). Asisten Deputy Penanganan Kemiskinan; (b). Asisten Deputy Kompensasi Sosial; (c). **Asisten Deputy Jaminan Sosial**; dan (d). Asisten Deputy Pemberdayaan Disabilitas dan Lanjut Usia.

Asisten Deputi Jaminan Sosial mempunyai tugas melaksanakan penyiapan koordinasi dan sinkronisasi perumusan, penetapan, dan pelaksanaan serta pengendalian pelaksanaan kebijakan, pemantauan, analisis, dan pelaporan yang terkait dengan isu di bidang jaminan sosial. Asisten Deputi Jaminan Sosial menyelenggarakan fungsi: (a). penyiapan koordinasi perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan kementerian/lembaga yang terkait dengan isu di bidang jaminan sosial; (b). penyiapan sinkronisasi perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan kementerian/ lembaga yang terkait dengan isu di bidang jaminan sosial; (c). penyiapan pengendalian pelaksanaan kebijakan kementerian/lembaga yang terkait dengan isu di bidang jaminan sosial; (d). penyiapan koordinasi dan sinkronisasi perumusan kebijakan di bidang asistensi sosial dan asuransi sosial; dan (e). penyiapan pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan kegiatan di bidang asistensi sosial dan asuransi sosial. Asisten Deputi Jaminan Sosial terdiri atas: (a). Bidang Asistensi Sosial²⁵; dan (b). **Bidang Asuransi Sosial** (Pasal 149-151 Permenko PMK No. 1 Tahun 2015).

²⁵Asistensi Sosial merupakan bentuk perlindungan sosial yang bertujuan memberi bantuan kepada orang-orang yang mengalami kesulitan, termasuk didalamnya bantuan secara umum atau bantuan yang diberikan untuk orang-orang miskin; bantuan untuk orang-orang jompo, tuna netra, orang-orang cacat dan anak terlantar; asuhan di dalam lembaga untuk orang jompo, tuna netra dan cacat ang miskin yang tidak dapat tinggal di keluarganya (glosarium) (<http://www.kamusbesar.com/63318/asistensi-sosial>).

Masing-masing Bidang mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan koordinasi dan sinkronisasi perumusan, penetapan, dan pelaksanaan serta pengendalian pelaksanaan kebijakan, pemantauan, analisis, dan pelaporan yang terkait dengan isu di bidangnya masing-masing (bidang asistensi sosial atau bidang asuransi sosial) (Pasal 152 dan 156 Permenko PMK No. 1 Tahun 2015).

Bidang Asistensi Sosial terdiri atas: (a). Subbidang Program Asistensi Sosial; dan (b). Subbidang Kerjasama Asistensi Sosial. Sedangkan Bidang Asuransi Sosial terdiri atas: (a). Subbidang Program Asuransi Sosial; dan (b). Subbidang Kerjasama Asuransi Sosial (Pasal 154 dan 158 Permenko PMK No. 1 Tahun 2015). Tupoksi dari masing-masing subbidang pada dasarnya sama (seperti di atas), sesuai dengan sub-bidang masing-masing, apakah dalam hal program atau kerjasama untuk masing-masing bidang.

4.4.3 Permen PAN&RB No 12 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Tatalaksana (*Business Process*)

Seperti diuraikan dalam Permen PAN&RB tersebut, tujuan pedoman tatalaksana (*business process*) adalah memberikan acuan bagi

Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah untuk membangun dan menata tatalaksana (*business process*) dalam rangka memberikan dasar yang kuat bagi penyusunan *Standard Operating Procedures* (SOP), termasuk standar pelayanannya, yang lebih sederhana, efisien, efektif, produktif dan akuntabel.

Pengertian yang digunakan dalam Pedoman Penataan Tatalaksana ini adalah sebagai berikut:

a. Tatalaksana (*business process*), sekumpulan aktivitas kerja terstruktur dan saling terkait yang menghasilkan keluaran yang sesuai dengan kebutuhan pengguna.

b. Standard Operating Procedures (SOP), adalah dokumen tertulis yang memuat prosedur kerja secara rinci, tahap demi tahap dan sistematis. SOP memuat serangkaian instruksi secara tertulis tentang kegiatan rutin atau berulang-ulang yang dilakukan oleh sebuah organisasi. Untuk itu SOP juga dilengkapi dengan referensi, lampiran, formulir, diagram dan alur kerja (*flow chart*).

c. Aktivitas, serangkaian tindakan sistematis dengan menggunakan alat kerja atau sarana kerja untuk menghasilkan bagian-bagian kelengkapan keluaran suatu tatalaksana (*business process*).

d. Pengguna adalah penerima keluaran yang dihasilkan suatu tatalaksana (*business process*) sesuai dengan kebutuhannya.

Bab ini membahas benang merah dari bab-bab sebelumnya, terutama berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab Kemenko PMK dalam mengkoordinasikan, mensinkronkan, mengendalikan pelaksanaan kebijakan jaminan sosial yang dilaksanakan oleh berbagai Kementerian, Lembaga dan Badan (K/L/B) terkait. Dengan demikian koordinasi yang dilakukan oleh Kemenko PMK adalah koordinasi tingkat K/L/B

5.1 Mengapa Diperlukan Koordinasi

Peran koordinatif Kemenko PMK dalam pelaksanaan kebijakan jaminan sosial dapat ditinjau dari aspek yuridis maupun aspek fungsional.

5.1.1 Tinjauan Aspek Yuridis

Dari aspek yuridis, sesuai Perpres No. 165 Tahun 2014 tentang Penataan Tugas dan Fungsi Kabinet Kerja, Kemenko PMK mempunyai tugas

menyelenggarakan koordinasi, sinkronisasi, dan pengendalian urusan Kementerian dalam penyelenggaraan pemerintahan di bidang pembangunan manusia dan kebudayaan, termasuk diantaranya bidang sosial. Untuk mendukung tugas bidang sosial, sesuai Perpres No. 9 Tahun 2015, Kemenko PMK dilengkapi dengan Deputi Bidang Koordinasi Penanggulangan Kemiskinan dan Perlindungan Sosial, termasuk di dalamnya jaminan sosial (*social insurance*) dan bantuan sosial (*social assistance*).

Sejalan dengan pelaksanaan kebijakan jaminan sosial, maka Kemenko PMK mengkoordinasikan:

1. Kementerian Kesehatan dan Kementerian Sosial dalam pelaksanaan kebijakan Jaminan Kesehatan (Pasal 14 ayat [1] Perpres No. 164 Tahun 2014 dan Pasal 4 Perpres No. 9 Tahun 2015)

2. Kementerian Ketenagakerjaan, khususnya untuk urusan Jaminan Ketenagakerjaan (sesuai Pasal 14 ayat [2] Perpres No. 164 Tahun 2014).

3. Kementerian Dalam Negeri, khususnya dalam pembinaan dan supervisi Pemerintah Daerah dalam urusan Jaminan Sosial (sesuai Pasal 14.[2] Perpres 164/2014).

4. BPJS (Kesehatan dan Ketenagakerjaan) dan DJSN dalam penyelenggaraan dan pengawasan Jaminan Sosial (sesuai Pasal 14.[1].i. Perpres No. 164 Tahun 2014 dan Pasal 4.i. Perpres No.9 Tahun 2015)

5. Bappenas untuk urusan perencanaan, penganggaran, monitoring dan evaluasi serta pengendalian program khususnya jaminan sosial (sesuai Pasal 14.[1].i. Perpres No. 164 Tahun 2014 dan Pasal 4.i. Perpres No. 9 Tahun 2015)

6. BPS untuk urusan pendataan fakir miskin yang akan mendapat bantuan iuran jaminan sosial (sesuai Pasal 14.[1].i. Perpres No. 164 Tahun 2014 dan Pasal 4.i. Perpres No. 9 Tahun 2015)

5.1.2 Tinjauan Aspek Manajemen

Kebijakan dan program jaminan sosial merupakan program yang tidak fair jika ditumpukan pada BPJS saja, sementara BPJS juga menghadapi persoalan pemenuhan target perluasan kepesertaan dan keberlangsungan finansial. Penyediaan manfaat dari jaminan kesehatan, sebagai contoh, harus datang dari sektor kesehatan. Ketepatan sasaran dari PBI dan PBU menjadi tanggung jawab sektor sosial dan ketenagakerjaan; dan lain sebagainya. Di lain pihak program jaminan sosial juga merupakan bentuk pelayanan publik, yang harus mengikuti

peraturan terkait pelayanan publik dan tata kelolanya, termasuk peran pemerintah di berbagai level. Oleh karenanya aspek manajemen secara total menjadi alasan utama perlunya koordinasi. Berikut penjelasannya:

1. Dalam pelaksanaan kebijakan dan program jaminan sosial (Jamsos) pemerintah (dan/atau pemerintah daerah) – sesuai peraturan dan perundangan - memiliki tanggung jawab dalam hal: (i) pendaftaran penerima Bantuan Iuran dan anggota keluarganya sebagai Peserta kepada BPJS, (ii) pembayaran bantuan iuran bagi fakir miskin dan orang tidak mampu sebagai peserta peserta Jamsos kepada BPJS, (iii) Penetapan standar tarif iuran jaminan sosial atas dasar masukan BPJS bersama dengan asosiasi fasilitas kesehatan, baik tingkat nasional maupun tingkat daerah, (iv) atas permintaan BPJS, melakukan kerjasama dengan BPJS dalam Pemungutan iuran dan Peningkatan Kualitas Penyelenggaraan Jaminan Sosial, (v) Pengenaan sanksi kepada Pemberi Kerja (terkait Jaminan Ketenagakerjaan) dilakukan oleh Pemerintah atau pemerintah daerah atas permintaan BPJS, (vi) pengambilan kebijakan dan tindakan untuk menjamin kelangsungan program JamSos, dan(vii) Pembuatan Peraturan Pemerintah (PP) sesuai amanat UU SJSN maupun BPJS.

2. Program Jamsos (bidang kesehatan dan ketenagakerjaan) menyangkut banyak hal yang terkait dengan pelayanan publik. Mungkin tidak banyak orang yang menyadari bahwa Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) itu sendiri termasuk dalam kategori penyelenggara pelayanan publik²⁶ bidang jaminan sosial. Dalam program tersebut juga terkait dengan pelayanan publik bidang kesehatan, sosial dan ketenagakerjaan. Dalam kaitan ini pemerintah (melalui penanggungjawab sektor/sub sektor terkait seperti menteri/kepala lembaga/kepala daerah) berfungsi sebagai Pembina sedangkan sekretariatnya sebagai penanggung jawab pelayanan publik.

Pembinaan dan pengawasan berbagai jenis pelayanan publik dalam program Jamsos dilakukan oleh Pembina masing-masing instansi. Pembinaan dan Pengawasan umum pelayanan publik di daerah dilakukan oleh Mendagri. Pembinaan dan Pengawasan teknis pelayanan publik oleh Menteri/Pimpinan Lembaga teknis (Kemenkes, Kemenaker, Kemensos).

Disamping itu Kementerian/Lembaga terkait dalam program jaminan sosial wajib

²⁶Menurut Pasal 1 angka 2 UU No. 5 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yang dimaksud dengan :Penyelenggara pelayanan publik adalah setiap institusi penyelenggara Negara, Korporasi, Lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk kegiatan pelayanan publik, dan badan hukum lain yang dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan publik”.

mengimplementasikan UU No. 25 Tahun 2009 dan PP-nya diantaranya: (i) Menetapkan kebijakan internal (sektor), pembinaan, monitoring dan evaluasi (monev), dan pengawasan; (ii) Menyusun, menetapkan, menerapkan Standar Pelayanan; (iii) Menyelenggarakan Sistem Informasi Pelayanan Publik; (iv) Mengelola Pengaduan; dan (v) Melaksanakan kewajiban lainnya, dll. Sementara itu MenPAN wajib melakukan penilaian (monitoring dan evaluasi). Dengan demikian fungsi pemerintah melalui K/L/B dalam program JamSos mencakup penetapan standar pelayanan (BPJS sebagai penyelenggara pelayanan publik bidang jaminan sosial juga harus menetapkan standar pelayanan), pembinaan, pengawasan, monitoring & evaluasi, pengelolaan pengaduan (BPJS sebagai penyelenggara pelayanan publik bidang jaminan sosial juga harus merespon setiap keluhan/pengaduan) dan menetapkan kebijakan yang diperlukan untuk keberlangsungan dan peningkatan kualitas program JamSos sebagai bagian dari pelayanan publik.

3. Mengingat berbagai K/L/B memiliki peran dan fungsi dalam program JamSos (Kemensos, Kemenaker, Kemenkes, Kemendagri, Bappenas, BPS, BPJS, DJSN), maka mereka perlu melakukan koordinasi dan sinkronisasi maupun pengendalian agar dapat dicapai hasil yang maksimal. Dalam hal ini Kemenko PMK berkewajiban dan bertanggung

jawab untuk memfasilitasi berbagai K/L/B diatas dalam proses koordinasi, sinkronisasi dan pengendalian program Jaminan sosial.

4. Dalam kenyatannya, tantangan terbesar ke depat kebijakan dan program jaminan sosial adalah perluasan kepesertaan jaminan sosial, pengawasan dan pengendalian, dan keberlangsungan (program dan keuangan). Tantangan-tantangan ini sebagaimana telah dibahas pada Bab 4 sebelumnya, sulit untuk dilaksanakan sendiri oleh BPJS ataupun DJSN. Oleh karenanya melalui koordinasi tingkat K/L/B, berbagai opsi untuk menghadapi tantangan tersebut dapat dipikirkan bersama guna mendapatkan solusi yang paling layak dan operasional.

5.1.3 Tinjauan Aspek Operasional

1. Koordinasi dan sinkronisasi maupun pengendalian diperlukan mengingat adanya ketergantungan ketergantungan sequential (*sequential interdependent*), seperti ditunjukkan pada **Gambar 6.1**. Sebagai contoh dalam Jaminan Kesehatan terdapat proses berikut:

a. Ketersediaan data fakir miskin sangat diperlukan untuk menentukan bantuan iuran. Karena skala nasional BPS perlu bekerjasama dengan Kementerian terkait (Kemensos) dalam pendataan dan verifikasi.

b. Data fakir miskin diserahkan oleh Mensos ke Menkes dan DJSN, dan Menkes menyerahkan jumlah PBI ke BPJS sebagai peserta yang menerima Bantuan iuran Jaminan Kesehatan.

c. Demikian halnya, BPJS baru dapat memberi/meng-update nomor identitas tunggal (ID) dengan bertambahnya peserta BPJS termasuk peserta dengan kategori penerima Bantuan iuran. BPJS dapat memberi/meng-update ID peserta PBI setelah mendapat data lengkap yang telah di *update* kelompok peserta fakir miskin dari instansi terkait (KemenKes).

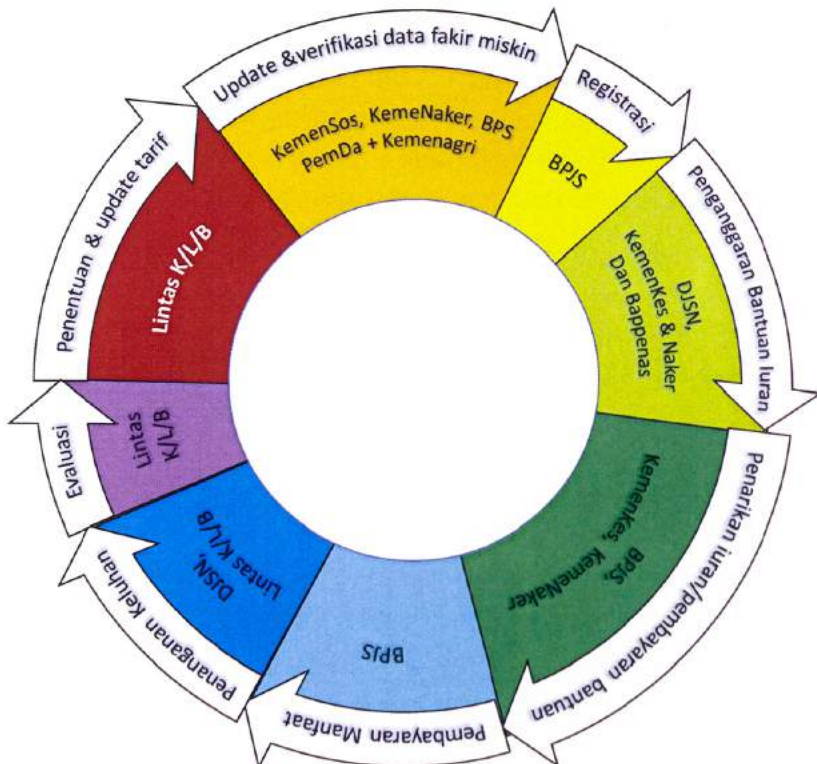
d. DJSN mengajukan usulan anggaran penerima bantuan iuran (PBI) Jaminan Kesehatan ke Kemenkes, yang selanjutnya melalui Kemenkes diajukan anggaran PBI melalui mekanisme yang berlaku, dengan anggaran APBN.

e. Selanjutnya, instansi yang berwenang (Kemenkes) baru dapat membayar Bantuan iuran kepada BPJS setelah seluruh data fakir miskin penerima bantuan telah mendapat nomor identitas tunggal dari BPJS. Oleh karenanya BPJS perlu memberikan informasi kepada Kemensos,

KemenKes dan DJSN terkait ID peserta BPJS yang berhak menerima Bantuan luran.

f. Perkembangan data fakir miskin peserta BPJS ini harus di *update* terus menerus dan berkelanjutan, demikian juga dengan tarif Jaminan Sosial.

Gambar 5.1
Siklus Operasionalisasi Program Jamsos



2. Koordinasi dan sinkronisasi maupun pengendalian diperlukan mengingat adanya ketergantungan yang menyatu (*pooled inter-dependent*) seperti contoh-contoh berikut:

- Pendataan fakir miskin tidak dapat dilakukan secara survei sampling tetapi sensus atau penggunaan data sekunder. Walaupun data fakir miskin dan keluarganya termasuk statistik sektoral, namun karena skalanya nasional, kementerian terkait (Kementerian Sosial) harus melakukan koordinasi atau kerjasama dengan BPS.

- Pendataan dan verifikasi pekerja informal dalam program Jaminan Ketenagakerjaan juga memerlukan koordinasi antara Kementerian Tenaga Kerja dengan Kemensos dan BPS.

- Penentuan ataupun pembaharuan tariff dalam program Jamsos (Kesehatan dan Ketenagakerjaan) memerlukan keterlibatan berbagai pihak yang lebih luas, seperti Kemensos, Kemenaker, KemenKes, Bappenas, DJSN, dan BPJS.

3. Koordinasi dan sinkronisasi maupun pengendalian diperlukan mengingat adanya ketergantungan timbal balik (*reciporal interdependent*) seperti contoh-contoh berikut:

- Pengendalian program Jamsos, pengelolaan dan penanganan keluhan dalam program Jamsos

memerlukan berbagai pemikiran dan masukan untuk mendapatkan solusi terbaik dalam pengambilan keputusan dan kebijakan yang melibatkan instansi terkait seperti Kemensos, Kemenkes, Bappenas, DJSN, dan BPJS.

- Monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan Jamsos, maupun dalam perumusan beberapa kebijakan dan masukan untuk Peraturan Pemerintah terkait program JamSos perlu dilakukan lintas K/L/B secara koordinatif, saling bertukar informasi dan pemikiran yang melibatkan pihak terkait agar diperoleh Kebijakan korektif ataupun PP yang dapat diterapkan.

- Ketergantungan timbal balik juga nyata antara pemerintah pusat dan daerah (propinsi dan kabupaten) dalam hal penyiapan data dan penyediaan dana Bantuan luran. Dalam penyediaan dana, berapa yang harus disediakan melalui APBN sangat tergantung dari kekuatan daerah dalam menyediakan anggaran Bantuan luran melalui APBD (propinsi dan kabupaten/kota). Oleh karena itu Koordinasi vertikal antara Kemendagri dengan pemerintah daerah, dan koordinasi horizontal antar K/L di tingkat pusat menjadi suatu kebutuhan nyata.

4. Koordinasi antar K/L/B sangat diperlukan untuk memastikan agar tujuan program JamSos dapat berlangsung sesuai ketentuan perundangan

dan hasilnya mencapai sasaran pembangunan nasional sektor/bidang terkait seperti tertuang dalam RPJMN 2015-2019.

5. Koordinasi antar K/L/B di Kabinet Kerja sangat diperkukan dengan menghilangkan ego-sektoral, membangun harmonisasi dan sinergitas kerja, yang pada gilirannya akan menghasilkan hasil kerja kabinet yang efektif dan efisien di satu sisi, dan di sisi lain akan memberikan dampak positif pada iklim pembangunan di Indonesia, khususnya di bidang perlindungan sosial.

5.2 Pemetaan Fungsi dan Peran K/L/B

Secara ringkas fungsi dan peran lembaga dalam pelaksanaan kebijakan dan program jaminan sosial disajikan pada matriks **Tabel 6.1**. Dalam peta fungsi dan tugas, Kemenko PMK memiliki peran dalam mengkoordinasikan dan mensinkronkan program dan kegiatan pada siklus operasional jaminan sosial

Tabel 5.1
Matriks Fungsi dan Peran K/L/B
dalam Program Jaminan Sosial

No	Garis Besar Kegiatan	Kemen Sos	Kemen Kes	Kemen Naker	Kemen Dagn	PenDa	BPS	BPJS	DJSN	Espe nas	Kemanko PMK
1	Pendaftaran (update) dan verifikasi Fakir Miskin	*			*	*	*				+
2	Pendaftaran (update) dan verifikasi pekerja EPU	*			*	*	*				+
3	Pendaftaran PBI Nasional ke BPJS		*	*							
4	Pemberian Nomor Identitas Tunggal							*			
5	Usulan Anggaran FET		*	*					*		
6	Perencanaan dan penganggaran	*	*	*	*	*	*		*	+	+
7	Pemberian/Update nomor identitas tunggal (ID)							*			
8	Pembayaran Bantuan iuran		*	*		*					+
9	Pemungutan iuran							*			
10	Pengelolaan Keluhan	*	*		*	*	*	*		□	+
11	Pembinaan dan Pengawasan Umum				*						
12	Pembinaan dan Pengawasan Teknis										
13	Monitoring dan Evaluasi	*	+		*	*			*	*	+
14	Pelaporan penyelenggaraan JamSos	*	*					*			+
15	Peningkatan Kualitas Layanan Kesehatan	*	*			*					+
16	Review dan Penentuan Tarif	*	*		*	*		*	*	*	+
17	Perumusan Kebijakan	*	*	*	*				*	*	+
18	Masukan ke Presiden untuk Pembuatan PP terkait	*	*		*				*	*	+
19	Pelaporan ke Presiden							*	*	□	*

Keterangan:

- * tugas utama
- koordinasi dan sinkronisasi
- tugas pendukung

5.3 Rancangan Model Koordinasi antar K/L/B dalam Program Jaminan Sosial

5.3.1 Tataran Koordinasi

Dalam program Jaminan Sosial, selain upaya untuk mensosialisasikan dan mempromosikan BPJS kepada masyarakat agar tercapai cakupan kepesertaan jaminan sosial, yang sangat penting lagi adalah (i) pemberian bantuan iuran (premi) oleh pemerintah kepada masyarakat tidak mampu

(fakir miskin) untuk jaminan kesehatan ataupun pekerja bukan penerima upah (BPU) atau informal yang tidak mampu untuk jaminan ketenagakerjaan, dan (ii) penyediaan layanan kesehatan atau pemberi kerja bagi peserta BPJS secara adil, tidak diskriminatif dan sesuai standar pelayanan. Dalam konteks ini pemerintah bertanggung jawab untuk menyediakan dan memperbaharui data peserta jaminan sosial dari kelompok masyarakat tidak mampu kepada BPJS, menyediakan dana dan membayar bantuan iuran kepada BPJS, penetapan standar tarif premi sesuai tingkat pelayanan, pengenaan sanksi (khususnya kepada penyedia layanan), pembuatan kebijakan dan peraturan pemerintah terkait lainnya.

Dalam konteks pelayanan publik, BPJS adalah juga merupakan pelaksana pelayanan publik bidang jaminan (asuransi) sosial. Dalam konteks ini pemerintah berkewajiban untuk melakukan pembinaan dan pengawasan, monitoring dan evaluasi, turut mengelola keluhan, dan pengambilan kebijakan dan tindakan korektif atau pengendalian.

Tugas-tugas dan fungsi pemerintah (dan pemerintah daerah) dalam pelaksanaan kebijakan dan program jaminan sosial ini melibatkan berbagai kementerian, lembaga dan badan terkait (K/L/B),

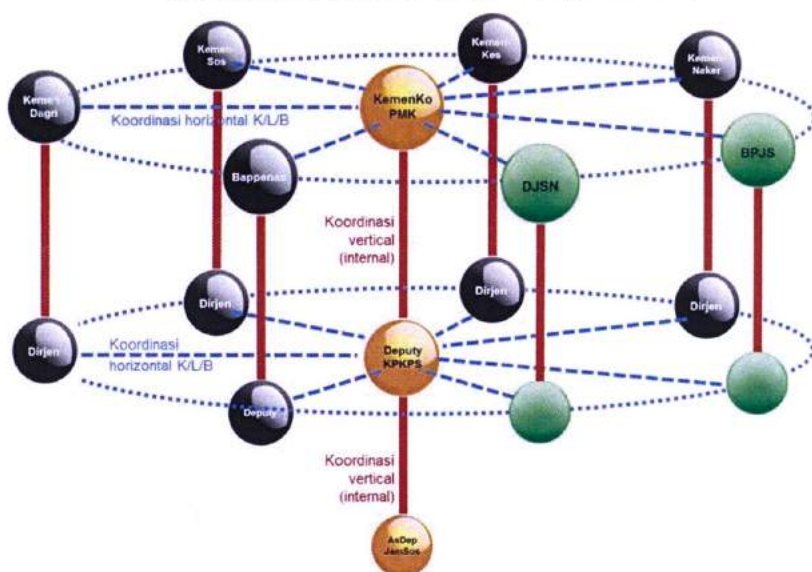
baik di pusat maupun di daerah. Kementerian, Lembaga dan Badan pemerintah tersebut perlu saling berkoordinasi, bersinergi, dan melakukan sinkronisasi program dan kebijakan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Koordinasi dilakukan (i) secara vertical pusat-daerah (antara Kemendagri dengan Pemerintah Daerah, antara Kementerian Teknis/Lembaga/Badan dengan SKPD daerah, ataupun antara instansi/lembaga/badan di tingkat pusat dengan instansi vertikalnya di daerah), dan (ii) secara horizontal antar Kementerian/Lembaga/Badan (K/L/B) di tingkat pusat maupun koordinasi horizontal tingkat daerah (antar SKPD di tingkat propinsi maupun kabupaten/kota). Tentu juga diperlukan koordinasi vertical secara internal di dalam masing-masing K/L/B.

Untuk memfasilitasi kegiatan koordinasi dan sinkronisasi horizontal tingkat K/L/B, Kementerian Koordinator Pengembangan Manusia dan Kebudayaan (Kemenko PMK) diberi mandat untuk mengkoordinir K/L/B terkait dalam pelaksanaan program jaminan sosial, seperti diinstruksikan dalam Perpres No. 9 Tahun 2015 Tentang Kemenko PMK.

Koordinasi tingkat K/L/B dilakukan oleh para pimpinan puncak K/L/N (Menteri, Kepala Lembaga

atau Kepala Badan) atau pejabat eselon-1 masing-masing K/L/B. Secara diagramatis koordinasi tingkat K/L/B digambarkan sebagai berikut:

Gambar 5.2
Koordinasi Horisontal Tingkat K/L/B



5.3.2 Rumusan Tujuan Kegiatan Koordinasi

Koordinasi dan sinkronisasi pengelolaan pelaksanaan kebijakan jaminan sosial bertujuan untuk:

1. Memadukan dan mensinkronkan perencanaan dan anggaran masing-masing K/L/B dalam pengelolaan pelaksanaan kebijakan jaminan sosial,

2. Memadukan dan mensinkronkan kegiatan pendataan masyarakat dan anggota masyarakat dari kelompok fakir miskin maupun pekerja BPU (informal),

3. Memadukan dan mensinkronkan kegiatan pembinaan umum dan teknis dalam pelaksanaan kebijakan jaminan sosial,

4. Memadukan dan mensinkronkan kegiatan pengawasan, monitoring & evaluasi, dan pengendalian pelaksanaan kebijakan jaminan sosial, termasuk pengambilan kebijakan dan tindakan korektif,

5. Memadukan dan mensinkronkan pengelolaan keluhan dan resolusi keluhan

6. Memadukan dan mensinkronkan kebijakan K/L/B, serta dalam pemberian masukan kepada Presiden dalam penyusunan Peraturan Pemerintah (PP) atau Peraturan Presiden (PerPres) yang diperlukan

7. Mendapatkan efektivitas, efisiensi dan sinergitas pengelolaan pelaksanaan kebijakan jaminan sosial.

i. Bentuk dan Metode Koordinasi

Bentuk-bentuk koordinasi tingkat K/L/B dalam penyelenggaraan kebijakan dan program jaminan sosial dilakukan dengan metode:

1. Pertemuan Koordinasi Tingkat K/LB, baik oleh Menteri/Kepala Lembaga (Rakor tingkat Menteri) ataupun oleh Dirjen/Deputi dan/atau Direktur/Asisten Deputi (Rakor tingkat Pejabat Eselon-1)

2. Pembuatan MOU dan Perjanjian Kerjasama antar K/L/B sesuai kebutuhan untuk menyepakati role sharing dan resource sharing,

3. Komunikasi dan Sharing informasi

4. Supervisi Bersama (*Joint Supervision*), termasuk pertemuan teknis

5. Pembentukan gugus tugas (*task force*) sesuai kebutuhan, termasuk pertemuan teknis.

Pertemuan Koordinasi (Rakor) tingkat K/L/B.

Pertemuan atau rapat koordinasi merupakan bentuk umum yang selalu digunakan untuk melaksanakan koordinasi. Melalui pertemuan yang sudah diagendakan, para peserta (K/L/B) dapat membahas secara terbatas ataupun luas agenda rapat, diskusi dan bertukar pemikiran, baik dalam perencanaan, sinkronisasi program dan kebijakan, maupun mendapatkan konsensus terkait keputusan yang diambil.

Pertemuan (Rapat) Koordinasi (Rakor) tingkat K/L/B ini dibagi 2, yang terdiri atas (i) Pertemuan Koordinasi Tingkat K/L/B oleh Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Badan atau disebut sebagai Pertemuan Tingkat Menteri, dan (ii) Pertemuan Koordinasi Tingkat K/L/B oleh Pejabat Eselon-1 atau disebut sebagai Pertemuan Tingkat Pejabat Eselon-1.

**PERTEMUAN KOORDINASI TINGKAT K/L/B OLEH
MENTERI/KEPALA LEMBAGA/KEPALA BADAN
(PERTEMUAN TINGKAT MENTERI)**

Dasar Hukum

1. Perpres No. 9 Tahun 2015 tentang Kemenko PMK
2. Permen PAN&RB No 12 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Tatalaksana (*Business Process*)

Tujuan

1. Untuk membahas isu-isu strategis dan pengambilan keputusan dan kebijakan dalam pelaksanaan dan pengelolaan kebijakan jaminan sosial
2. Untuk mensinronkan kebijakan tingkat kementerian/ lembaga/badan
3. Untuk membahas dan menetapkan secara konsensus materi guna menjadi masukan kepada Presiden dalam merumuskan Peraturan Pemerintah
4. Untuk mendapatkan konfirmasi dan masukan terkait laporan pelaksanaan dan pengelolaan kebijakan jaminan sosial

Peserta

Peserta tetap:

1. Menteri Koordinator PMK (sebagai coordinator pertemuan)
2. Menteri Sosial
3. Menteri Kesehatan
4. Menteri Dalam Negeri
5. Kepala Bappenas
6. Menteri Ketenagakerjaan
7. Ketua Dewan Jaminan Sosial Nasional (DJSN)

Peserta tidak tetap (sesuai kebutuhan):

8. Kepala BPJS Kesehatan
9. Kepala BPS Ketenagakerjaan
10. Kepala Lembaga/Badan lainnya yang dipandang perlu

Waktu

- Pertemuan Koordinasi secara reguler (terjadwal) dilaksanakan sedikitnya 2 kali dalam setahun
- Pertemuan Koordinasi incidental dapat dilaksanakan sewaktu-waktu sesuai kebutuhan atas permintaan Menteri/Kepala Lembaga/Badan terkait secara tertulis, atau hasil dari keputusan

Pembiayaan

Pembiayaan rapat koordinasi tingkat menteri menjadi beban Kemenko PMK

Tata Cara dan Proses (*Business Process*)

A. Persiapan

1. Menteri PMK menetapkan agenda rapat koordinasi berdasarkan isu strategis, hasil pertemuan koordinasi sebelumnya (yang sudah disepakati bersama), masukan dari

K/L/B lain, masukan dari hasil pertemuan K/L/B oleh Pejabat Eselon-1.

2. Menteri PMK menetapkan Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Badan peserta rapat koordinasi berdasarkan urgensi dan agenda rapat, dan waktu pelaksanaan rapat setelah mendapat masukan dari K/L/B atas dasar hasil komunikasi antar staf menteri eselon-1.

3. Kemenko PMK – melalui Sekretariat Kemenko PMK bersama Deputi terkait - melakukan persiapan-persiapan administrasi (surat menyurat, penetapan panitia rapat), logistik (tempat dan peralatan audio-visual, komputer, dll.), konsumsi, dan teknis terkait penyiapan materi rapat koordinasi, termasuk penunjukan notulis (pencatat).

4. Menteri Kemenko mengirimkan surat undangan Rapat Koordinasi Tingkat Menteri ke peserta rapat (Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Badan), minimal dua minggu sebelum dilaksanakannya rapat Koordinasi.

5. Masing-masing Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Badan dibantu oleh masing-masing staf eselon-1 – menyiapkan materi rapat koordinasi tingkat menteri.

B. Pelaksanaan Rapat

1. Panitia rapat harus sudah hadir paling lambat 30 menit sebelum rapat dimulai, dan memastikan kesiapan rapat.

2. Dalam menghadiri rapat koordinasi tingkat menteri, masing-masing Menteri/Kepala Lembaga/Badan diperkenankan membawa 1-2 orang staf dari eselon-1.

3. Para peserta rapat harus hadir tepat waktu

4. Menteri Koordinator PMK memimpin rapat koordinasi tingkat menteri berdasarkan agenda yang telah ditetapkan.

5. Diskusi antar peserta rapat dilakukan secara efektif dan efisien

6. Notulis rapat mencatat hal-hal penting dari diskusi dan rumusan kesimpulan, consensus atau keputusan

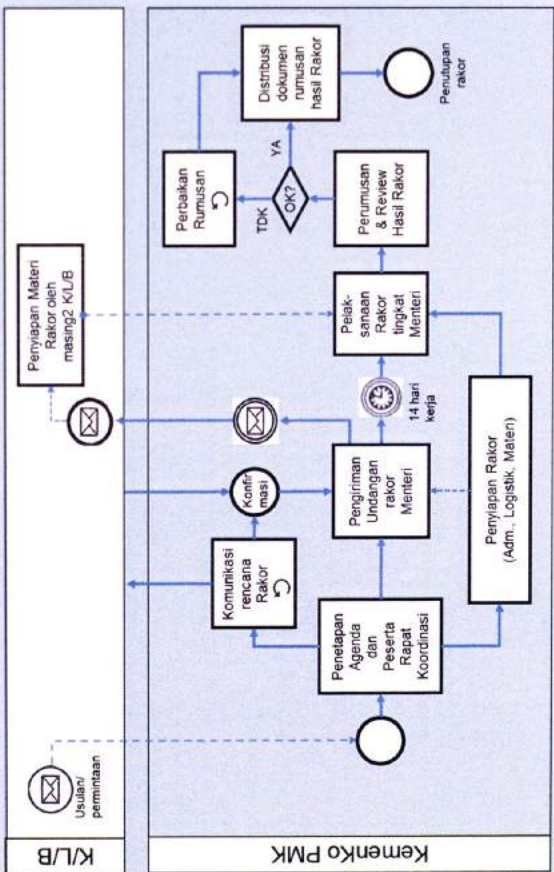
7. Rumusan hasil rapat disiapkan sebelum rapat berakhir untuk direview bersama dan mendapat perbaikan sesuai consensus, termasuk rencana pertemuan Koordinasi tingkat menteri berikutnya atau pertemuan tingkat eselon-1 sebagai tindak lanjut dari rapat koordinasi yang sedang berjalan. Rumusan akhir hasil rapat dibagikan kepada masing-masing Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Badan saat itu juga sebelum rapat ditutup.

8. Menteri Koordinator PMK menutup rapat

C. Paska Rapat Koordinasi Tingkat Menteri

Masing-masing Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Badan melaksanakan rapat koordinasi internal dengan pejabat eselon-1 terkait untuk menindaklanjuti hasil rapat.

Business Process



5. Pejabat Eselon-1 (Deputi) yang ditunjuk Kepala Bappenas, Bappenas

6. Pejabat Eselon-1 yang ditunjuk Menteri Ketenagakerjaan, Kemenaker

7. Ketua Dewan Jaminan Sosial Nasional (DJSN)

Peserta tidak tetap (sesuai kebutuhan):

8. Kepala BPJS

9. Kepala BPS

10. Kepala Lembaga/Badan lainnya yang dipandang perlu

Waktu

- Pertemuan Koordinasi secara reguler (terjadwal) dilaksanakan sedikitnya 3 kali dalam setahun

- Pertemuan Koordinasi incidental dapat dilaksanakan sewaktu-waktu sesuai kebutuhan atas permintaan Menteri/Kepala Lembaga/Badan atau Pejabat Eselon-1 dari K/L/B terkait secara tertulis, atau hasil dari keputusan tertulis, atau hasil dari keputusan

Pembiayaan

Pembiayaan rapat koordinasi tingkat menteri menjadi beban Kemenko PMK

Tata Cara dan Proses (*Business Process*)

A. Persiapan

1. Deputi Bidang KPKPS menetapkan agenda rapat koordinasi Eselon-1 berdasarkan isu strategis, hasil pertemuan koordinasi Eselon-1 sebelumnya, masukan dari Pejabat Eselon-1 K/L/B lain, hasil pertemuan K/L/B tingkat Menteri.

2. Deputi Bidang KPKPS melaporkan kepada Menteri Koordinator PMK terkait rencana rakor tingkat pejabat Eselon-

1 untuk mendapatkan saran substantial maupun peserta rakor.

3. Deputi Bidang KPKPS menetapkan Pejabat Eselon-1 peserta rapat koordinasi berdasarkan urgensi dan agenda rapat, dan waktu pelaksanaan rapat setelah mendapat masukan dari K/L/B atas hasil komunikasi antar staf di lingkungan Deputi/Dirjen.

4. Deputi Bidang KPKPS – berkoordinasi dengan Sekretariat Kemenko PMK – dan atas dukungan staf di bawahnya melakukan persiapan-persiapan administrasi (surat menyurat, penetapan panitia rapat), logistik (tempat dan peralatan audio-visual, computer, dll.), konsumsi, dan teknis terkait penyiapan materi rapat koordinasi, termasuk penunjukan notulis (pencatat).

5. Deputi Bidang KPKPS Kemenko PMK mengirimkan surat undangan Rapat Koordinasi Tingkat Pejabat Eselon-1 ke peserta rapat (Pejabat Eselon-1 dari K/L/B terkait), minimal 2 minggu sebelum dilaksanakannya rapat Koordinasi.

6. Masing-masing Pejabat Eselon-1 K/L/B – didukung oleh masing-masing staf di bawahnya – menyiapkan materi rapat koordinasi tingkat pejabat eselon-1.

B. Pelaksanaan Rapat

1. Panitia rapat harus sudah hadir paling lambat 30 menit sebelum rapat dimulai, dan memastikan kesiapan rapat.

2. Dalam menghadiri rapat koordinasi tingkat Pejabat Eselon-1, masing-masing pejabat diperkenankan membawa 1-2 orang staf dari eselon-2.

3. Para peserta rapat harus hadir tepat waktu

4. Deputi Bidang KPKPS Kemenko PMK memimpin rapat koordinasi tingkat pejabat eselon-1 berdasarkan agenda yang telah ditetapkan.

5. Diskusi antar peserta rapat dilakukan secara efektif dan efisien

6. Notulis rapat mencatat hal-hal penting dari diskusi dan rumusan kesimpulan, consensus atau keputusan

7. Rumusan hasil rapat disiapkan sebelum rapat berakhir untuk direview bersama dan mendapat perbaikan sesuai consensus, termasuk rencana pertemuan Koordinasi tingkat pejabat eselon-1, rencana aksi dan/atau pembentukan gugus tugas untuk melaksanakan kegiatan tertentu sebagai tindak lanjut dari rapat koordinasi yang sedang berjalan. Rumusan akhir hasil rapat dibagikan kepada masing-masing peserta Pejabat Eselon-1 K/L/B saat itu juga sebelum rapat ditutup.

8. Menteri Koordinator PMK menutup rapat

C. Paska Rapat Koordinasi Tingkat Pejabat Eselon-1

1. Pejabat Eselon-1 masing-masing K/L/B melaporkan hasil rapat koordinasi tingkat pejabat eselon-1 untuk mendapatkan saran terkait tindak lanjut hasil rapat.

2. Pejabat Eselon-1 masing-masing K/L/B mengadakan rapat internal untuk menindaklanjuti hasil rapat koordinasi tingkat pejabat eselon-1

[illegible]

Pembuatan MOU dan/atau Perjanjian Kerjasama antar K/L/B sesuai kebutuhan untuk menyepakati *role sharing* dan *resource sharing*. Nota Kesepahaman (MoU) didefinisikan atau memiliki pengertian sebagai kesepakatan di antara pihak untuk berunding dalam rangka membuat perjanjian di kemudian hari, apabila hal-hal yang belum pasti telah dapat dipastikan. Nota Kesepahaman bukanlah perjanjian kerjasama. Dengan demikian Nota Kesepahaman tidak memiliki kekuatan hukum. Dengan kata lain MoU merupakan perjanjian pendahuluan, yang nanti akan dijabarkan dan diuraikan dengan perjanjian lainnya yang memuat aturan dan persyaratan secara lebih detail. Sebab itu materi MoU berisi hal-hal yang pokok saja. MoU juga dapat dipandang sebagai dokumen yang memuat saling pengertian dan pemahaman para pihak sebelum dituangkan dalam perjanjian yang formal yang mengikat para pihak. Oleh sebab itu, muatan MoU seyogyanya dituangkan kembali dalam perjanjian sehingga menjadi kekuatan yang mengikat.

**Pembuatan Nota Kesepahaman (MoU) dan Perjanjian
Kerjasama
ROLE SHARING DAN RESOURCE SHARING
antar K/L/B atau antar Unit Kerja K/L/B**

Dasar Hukum

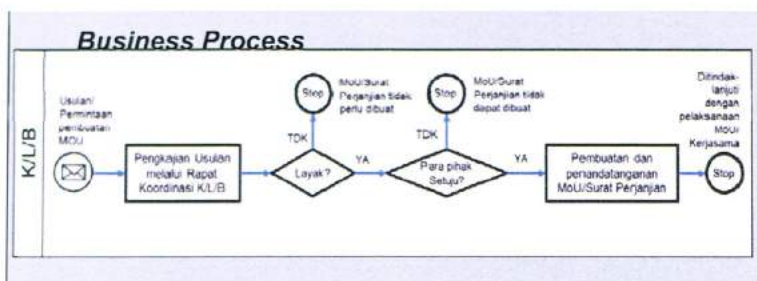
1. Perpres No. 165 Tahun 2014 tentang Penataan Tugas dan Fungsi Kabinet Kerja
2. Perpres No. 9 Tahun 2015 tentang Kemenko PMK

Tujuan

Membangun kerjasama yang koordinatif antar K/L/B atau unit kerja K/L/B dalam melaksanakan kegiatan tertentu, di mana para pihak yang membuat ikatan kerjasama mengatur *role sharing* maupun *resource sharing* untuk melaksanakan kegiatan yang menjadi obyek kerjasama.

Tata Cara dan Proses (*Business Process*)

1. Satu atau lebih pihak K/L/B atau unit kerja K/L/B mengusulkan untuk membuat MoU atau Perjanjian Kerjasama untuk melaksanakan kegiatan tertentu (misalnya pendataan dan verifikasi fakir miskin, pertukaran data/informasi, dll.), disertai dengan alasan dan pertimbangan yang kuat.
2. Usulan tersebut dibahas dalam Rapat Koordinasi tingkat Menteri atau Eselon-1 K/L/B untuk dikaji urgensi usulan pembuatan MoU atau Perjanjian Kerjasama tersebut.
3. Jika usulan pembuatan MoU atau Perjanjian Kerjasama tersebut dipandang layak dan para pihak yang terkait setuju, maka para pihak tersebut dapat membuat MoU atau Kerjasama untuk kegiatan tertentu, apakah dengan atau tanpa fasilitasi Kemenko PMK



Garis Besar Outline MoU²⁷

Nota Kesepahaman secara umum memiliki bagan atau anatomi yang terdiri atas sebagai berikut:

1. Judul Nota Kesepahaman

Judul ditentukan oleh para pihak. Dari judul yang ditentukan akan dapat diketahui para pihak dalam Nota Kesepahaman tersebut, antara siapa dengan siapa, serta sifat Nota Kesepahaman itu, apakah nasional atau internasional.

Rumusan kalimat yang dipergunakan untuk menuliskan judul tidak sama antara Nota Kesepahaman yang satu dengan Nota Kesepahaman yang lainnya. Judul hendaknya menggunakan kalimat yang singkat, padat, dan mencerminkan apa yang menjadi kehendak para pihak.

Secara struktur, judul memuat instansi para pihak, nomor, tahun, dan nama Nota Kesepahaman serta judul ditulis seluruhnya dengan huruf kapital yang diletakkan di

²⁷Mengacu pada TEKNIK PENYUSUNAN NOTA KESEPAHAMAN (MORANDUM OF UNDERSTANDING). BPKP. <http://www.bkp.go.id/sesma/konten/320/penyusunan-memorandum-of-understanding-mou.bkp>

tengah margin tanpa diakhiri tanda baca.

Nota Kesepahaman dapat menggunakan logo instansi yang diletakkan di kiri dan kanan atas halaman judul. Logo Pihak Pertama terletak di sebelah kiri dan logo Pihak Kedua di sebelah kanan.

2. Pembukaan Nota Kesepahaman

Bagian ini ditulis setelah penulisan judul, merupakan bagian awal dari Nota Kesepahaman.

Pembukaan terdiri dari:

a. Pencantuman hari, tanggal, bulan, tahun, dan tempat penandatanganan saat terjadinya Nota Kesepahaman dibuat.

b. Jabatan para pihak

Menggambarkan kedudukan dan kewenangan bertindak atas nama instansi.

Para pihak disebut PIHAK PERTAMA, PIHAK KEDUA dan seterusnya (jika lebih dari 2 pihak) merupakan wakil dari masing-masing instansi. Para pihak dapat orang perorangan, dapat pula badan hukum baik badan hukum privat maupun badan hukum publik. Mereka yang menjadi pihak tersebut, mereka pula yang membuat dan menandatangani Nota Kesepahaman.

c. Konsiderans atau pertimbangan

Konsiderans memuat uraian singkat mengenai pokok-pokok pikiran yang menjadi latar belakang dan alasan pembuatan Nota Kesepahaman.

Konsiderans diawali dengan kalimat "Dengan terlebih dahulu mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut".

Tiap-tiap pokok pikiran dirumuskan dalam rangkaian kalimat yang merupakan satu kesatuan pengertian.

Tiap-tiap pokok pikiran diawali dengan huruf abjad dan dirumuskan dalam satu kalimat yang utuh, diawali dengan

kata "bahwa" dan diakhiri dengan tanda baca titik koma (;).

3. Substansi Nota Kesepahaman

Para pihak yang bermaksud mengadakan Nota Kesepahaman memiliki kewenangan untuk bersama-sama menentukan apa yang akan menjadi isi Nota Kesepahaman. Isi Nota Kesepahaman menggambarkan apa yang dikehendaki oleh mereka atau kedua belah pihak. Dalam praktek, perumusan isi Nota Kesepahaman ada yang singkat, ada pula yang lengkap, tergantung pada para pihak, mana yang mereka kehendaki. Dari kedua pola tersebut yang lebih banyak digunakan adalah rumusan secara singkat. Perumusan secara lebih terperinci atau panjang lebar diwujudkan dalam isi kontrak.

Pada umumnya substansi Nota Kesepahaman memuat hal-hal sebagai berikut:

a. Maksud atau Tujuan,

Maksud atau tujuan mencerminkan kehendak para pihak untuk melakukan kegiatan yang saling menguntungkan.

b. Ruang Lingkup Kegiatan,

Ruang lingkup kegiatan memuat gambaran umum tentang kegiatan yang akan dilaksanakan.

c. Realisasi Kegiatan,

Realisasi kegiatan merupakan pelaksanaan dan rincian kegiatan dari Nota Kesepahaman.

d. Jangka Waktu,

Jangka waktu menunjukkan masa berlakunya Nota Kesepahaman dan jangka waktu dapat diperpanjang atas kesepakatan para pihak.

e. Biaya Penyelenggaraan Kegiatan

Biaya merupakan beban yang dikeluarkan sebagai akibat pelaksanaan kegiatan. Biaya dapat dibebankan

kepada salah satu pihak atau kedua belah pihak atau sumber pembiayaan lainnya yang sah sesuai dengan kesepakatan.

f. Aturan Peralihan

Aturan Peralihan memuat perubahan yang mungkin terjadi, yang hanya dapat dilakukan atas persetujuan kedua belah pihak.

4. Penutup Nota Kesepahaman

Bagian ini merupakan bagian akhir dari Nota Kesepahaman dan dirumuskan dengan kalimat yang sederhana.

5. Bagian tanda tangan para pihak

Bagian ini terletak di bawah bagian penutup, dan pada bagian tersebut para pihak membubuhkan tanda tangan dan nama terang.

Pada bagian tanda tangan terdiri dari:

a. Keabsahan Nota Kesepahaman atau Nota Kesepakatan

Keabsahan Nota Kesepahaman menunjukkan agar Nota Kesepahaman memenuhi syarat hukum yaitu harus dibubuhi dan ditandatangani para pihak di atas materai yang cukup.

b. Penandatanganan Nota Kesepahaman

Dilakukan oleh para pihak yang ditulis dengan huruf kapital Posisi PIHAK PERTAMA di bagian kiri bawah sedangkan posisi PIHAK KEDUA di bagian kanan bawah dari naskah.

Komunikasi dan Sharing informasi. Kunci keberhasilan koordinasi adalah komunikasi dan sharing informasi. Koordinasi secara langsung tergantung pada perolehan, penyebaran dan pemrosesan informasi. Semakin besar ketidakpastian tugas yang dikoordinasi, semakin membutuhkan informasi. Pada dasarnya koordinasi merupakan pemrosesan informasi .

Sharing informasi perlu dilakukan terbatas pada K/L/B yang terlibat dalam pengelolaan kebijakan jaminan sosial, seperti KemenSos, Kementerian Kesehatan, Kementerian Dalam Negeri, Kemenko PMK, Kementerian Ketenagakerjaan, Bappenas, BPJS, BPS dan Dewan Jaminan Sosial Nasional (DJSN).

KOMUNIKASI DAN SHARING INFORMASI ANTAR K/L/B

Dasar Hukum

1. UU No. 24 Tahun 2011 tentang BPJS
2. Perpres No. 165 Tahun 2014 tentang Penataan Tugas dan Fungsi Kabinet Kerja

Tujuan

Membangun komunikasi yang efektif dan pertukaran informasi (data) antar K/L/B yang terlibat dalam pengelolaan pelaksanaan kebijakan jaminan sosial, yang mendukung tercapainya koordinasi, sinkronisasi, dan pengendalian yang efektif dan efisien

Tata Cara dan Proses (*Business Process*)

A. Pengelolaan dan *Sharing Data*

1. K/L/B atau unit kerjanya mengembangkan basis data (termasuk meta data), mengoperasionalkan system informasi dan mengupdate data atau informasi yang menjadi bagian tugas dan tanggung jawabnya dalam kerangka pengelolaan pelaksanaan kebijakan jaminan sosial. Sistem informasi yang dikembangkan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi.
2. Basis data yang dikembangkan dan dikelola oleh K/L/B atau unit kerjanya adalah seperti tabel di bawah ini.
3. Data-data tersebut di atas dapat diakses oleh para K/L/B pengelola pelaksanaan kebijakan yang terdiri atas Kementerian Sosial, Kementerian Kesehatan, Kementerian Dalam Negeri, Kemenko PMK, Kementerian Ketenagakerjaan, Bappenas, BPJS, BPS dan Dewan Jaminan Sosial Nasional (DJSN).
4. Mekanisme pertukaran dan/atau penyebaran data/informasi kepada para K/L/B di atas dilakukan secara elektronik (*on-line atau off-line*) ataupun non-elektronik.
5. Pengumpulan dan verifikasi data fakir miskin dan pekerja BPU dilakukan secara sensus oleh Kementerian Sosial bekerjasama (berkoordinasi) dengan BPS (dan instansi vertikal BPS), dengan

pemerintah daerah ataupun Kementerian Dalam Negeri. Kerjasama dalam pengumpulan dan verifikasi data ini dapat diperkuat dengan MoU atau Perjanjian Kerjasama.

o	K/L/B	Data yang dikelola
	Kementerian Sosial	<ul style="list-style-type: none"> • Data masyarakat fakir miskin dan anggota keluarganya (tingkat nasional) • Data pekerja BPU (informal) tingkat nasional • Data fakir miskin yang mendapat Bantuan Iuran Jaminan Kesehatan, • Data pekerja BPU kurang mampu yang mendapat Bantuan Iuran Jaminan Ketenagakerjaan • Data realisasi penyetoran bantuan iuran ke BPJS (sumber APBD dan APBD) • Data keluhan dan status resolusinya • Data lain yang diperlukan
	Kementerian Dalam Negeri	<ul style="list-style-type: none"> • Data realisasi penyetoran bantuan iuran ke BPJS yang bersumber dari APBD (propinsi dan kabupaten/kota) • Data keluhan dan status resolusinya di tingkat daerah
	BPJS	<ul style="list-style-type: none"> • Data &ID peserta Jaminan Sosial Penerima dan non Penerima Bantuan Iuran • Data penerimaan setoran Bantuan Iuran • Data keluhan dan status resolusinya • Data unit pelayanan kesehatan • Data lain untuk keperluan pengelolaan BPJS
	Kementerian Kesehatan	<ul style="list-style-type: none"> • Data unit pelayanan kesehatan tingkat Nasional yang mengikuti program BPJS, termasuk kinerja pelayanan, penguasaan sangsi, dll. • Data keluhan dan status resolusinya
	Kementerian Ketenagakerjaan	<ul style="list-style-type: none"> • Data pemberi pekerjaan bagi pekerja BPU • Data keluhan dan status resolusinya, terkait pelaksanaan jaminan ketenagakerjaan

B. Mekanisme Komunikasi

1. Komunikasi antar K/L/B dilakukan oleh Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Badan, Pejabat Eselon-1 dan Eselon-2 di masing-

masing K/L/B secara formal ataupun informal.

2. Komunikasi secara formal dilakukan via pertemuan koordinasi, pertemuan formal lain, dan surat-menyurat, facsimile, serta via elektronik (email). Komunikasi secara informal dapat dilakukan melalui telephone, *hand (mobile) phone*, BBM, SMS, Wasp, pertemuan informal dan media lainnya. Untuk menjamin akuntabilitas, hanya komunikasi secara formal yang dianggap valid. Oleh karenanya, komunikasi informal dapat dilakukan sebagai komunikasi pendahuluan sebelum dilakukan komunikasi secara formal.

3. Setiap K/L/B mendokumentasikan dokumen komunikasi formal, seperti surat-menyurat, facsimile, email, dan notulen pertemuan formal.

Para pejabat K/L/B (Menteri, Kepala, Pejabat Eselon-1 dan Eselon-2) dapat menugaskan stafnya (dengan terlebih dahulu memberi tahukan kepada K/L/B terkait) untuk melakukan komunikasi informal sebatas pada aspek-aspek teknis yang disepakati bersama

Supervisi Bersama (*Joint Supervision*).

Supervisi merupakan suatu layanan dari atasan kepada bawahan dengan memberikan pengarahan guna mengembangkan kinerja menjadi lebih baik. Kegiatan supervisi disebut pula sebagai kegiatan mengawasi atau pengawasan. Supervisi secara umum adalah pengarahan serta pengendalian kepada tingkat organisasi yang berada di bawahnya dalam suatu organisasi.

Dalam pelaksanaan kebijakan jaminan sosial, *supervise external* dilakukan oleh DJSN. Namun, dalam konteks pelayanan publik *supervise* perlu

dilakukan dengan lembaga terknis, misalnya Kementerian Dalam Negeri kepada pemerintah daerah, Kementerian Kesehatan terhadap Dinas Kesehatan daerah ataupun terhadap unit pelayanan kesehatan (puskesmas, rumah sakit), kantor BPS pusat terhadap kantor BPS daerah, Kementerian sosial terhadap dinas sosial daerah, dan lain sebagainya.

Supervisi bersama ditujukan untuk (i) membangun koordinasi yang efektif dan efisien dalam pengawasan dan pengendalian pelaksanaan layanan publik bidang jaminan sosial, dan (ii) mendapatkan hasil pengawasan yang komprehensif terhadap pelaksanaan kebijakan jaminan sosial.

SUPERVISI BERSAMA (*Joint Supervision*)

Dasar Hukum

1. UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah
2. UU No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik
3. PP Nomor 96 tahun 2012 tentang pelaksanaan UU No. 25/2009
4. Perpres No. 165 Tahun 2014 tentang Penataan Tugas dan Fungsi Kabinet Kerja

Tujuan

1. Membangun koordinasi yang efektif dan efisien dalam pengawasan dan pengendalian pelaksanaan layanan publik bidang jaminan sosial.

2. Mendapatkan hasil pengawasan yang komprehensif terhadap pelaksanaan kebijakan jaminan sosial

Tata Cara dan Proses (*Business Process*)

1. Supervisi bersama (*joint supervision*) dilaksanakan sebagai tindak lanjut dari hasil rapat Koordinasi, baik tingkat menteri ataupun tingkat eselon-1.

2. Supervisi bersama direncanakan melalui rapat teknis pejabat eselon-1 atau eselon-2 beserta staf teknis atau staf ahli di masing-masing unit kerja K/L/B, yang secara resmi dikoordinasikan oleh Deputi Bidang KPKPS Kemenko PMK. Deputi Bidang KPKPS dapat menunjuk pejabat eselon-2 (AsDep Bidang Jaminan Asuransi) untuk secara teknis mengkoordinasikan rapat teknis. Pejabat eselon-1 masing-masing KLB peserta supervise bersama juga dapat menunjuk pejabat eselon-2 ataupun staf teknis/ahli dibawahnya untuk menghadiri rapat teknis supervise bersama.

3. Melalui rapat teknis (rapat teknis-1), peserta rapat membentuk tim supervisi bersama, termasuk diantaranya siapa-siapa yang akan ditugaskan dalam supervisi bersama (termasuk penentuan ketua supervisi, koordinator supervisi lapang dan staf teknis supervisi), merancang instrument supervisi, menentukan sampling daerah dan sampling obyek supervisi, metode supervisi dan pengolahan data dan pelaporan supervisi. Peserta rapat dapat membentuk gugus tugas (bilamana diperlukan) untuk mendukung kegiatan supervisi bersama.

4. Team supervisi bersama terdiri atas staf-staf teknis atau staf ahli yang ditunjuk oleh masing-masing K/L/B peserta supervisi yang dilengkapi dengan SK (surat keputusan) atau surat penugasan yang ditandatangani oleh pejabat eselon-1 atau pejabat eselon-2.

5. Hasil supervisi bersama dituangkan dalam laporan supervisi. Ketua supervisi bertanggung jawab dalam pembuatan laporan hasil supervise bersama. Draft laporan supervisi dibahas kembali dalam rapat teknis (rapat teknis-2) dan difinalkan untuk kemudian dilaporkan kepada masing-masing pejabat eselon-1 atau menteri/kepala lembaga/badan sebagai masukan dan bahan untuk rapat koordinasi tingkat pejabat eselon-1 atau tingkat menteri.

Pembentukan gugus tugas (*task force*). Pembentukan gugus tugas seringkali ditempuh untuk menyelesaikan suatu kegiatan yang melibatkan banyak pihak. Oleh karena itu dalam kegiatan koordinasi ini, dibuka opsi pembentukan gugus tugas (*task force*) hanya untuk melaksanakan kegiatan tertentu, dengan jangka waktu tertentu.

PEMBENTUKAN GUGUS TUGAS (TASK FORCE) UNTUK KEGIATAN TERTENTU

Dasar Hukum

Perpres No. 165 Tahun 2014 tentang Penataan Tugas dan Fungsi Kabinet Kerja

Tujuan

Membangun koordinasi yang efektif dan efisien dalam sinkronisasi kegiatan tertentu, seperti perencanaan, pengendalian, dan pengelolaan data, serta kegiatan tertentu lainnya.

Tata Cara dan Proses (*Business Process*)

1. Pembentukan gugus tugas (task force) untuk kegiatan tertentu dilaksanakan sebagai tindak lanjut dari hasil rapat Koordinasi, baik tingkat menteri ataupun tingkat eselon-1.
2. Penugasan gugus tugas (task force) direncanakan melalui rapat teknis pejabat eselon-1 atau eselon-2 beserta staf teknis atau staf ahli di masing-masing unit kerja K/L/B, yang secara resmi dikoordinasikan oleh Deputi Bidang KPKPS Kemenko PMK. Deputi Bidang KPKPS dapat menunjuk pejabat eselon-2 (AsDep Bidang Jaminan Asuransi) untuk secara teknis mengkoordinasikan rapat teknis pembentukan gugus tugas untuk kegiatan tertentu. Pejabat eselon-1 masing-masing KLB peserta supervise bersama juga dapat menunjuk pejabat eselon-2 ataupun staf teknis/ahli dibawahnya untuk menghadiri rapat teknis supervise bersama.
3. Melalui rapat teknis (rapat teknis-1), peserta rapat membentuk gugus tugas (task force), termasuk diantaranya merumuskan tujuan dan spesifikasi kegiatan (bisa dalam bentuk Kerangka Acuan Kerja), siapa-siapa yang akan ditugaskan dalam gugus tugas (task force) (termasuk penentuan susunan organisasinya).
4. Gugus tugas (task force) terdiri atas staf-staf teknis atau staf ahli yang ditunjuk oleh masing-masing K/L/B yang dilengkapi dengan SK (surat keputusan) atau surat penugasan yang ditandatangani oleh pejabat eselon-1 atau pejabat eselon-2.
5. Hasil kegiatan gugus tugas (task force) dituangkan dalam laporan yang dibuat oleh Koordinator gugus tugas. Draft laporan

Referensi

Anonim. Implementasi UU No. 23 Tahun 2014 Pembagian Peran Antara Pemerintah Pusat, Provinsi, Dan Kabupaten/Kota. Kementerian Dalam Negeri. <http://www.depkes.go.id/resources/download/rakerkesnas-2015/DEPDAGRI.pdf>

Arifin, A, 2001. Koordinasi Pemrograman Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Pelayanan Kesehatan Ibu dan Anak di Puskesmas (Penerapan Koordinasi Pemrograman dengan Metode Tidak Langsung Melalui Buku Pegangan). Desertasi. Surabaya : Universitas Airlangga.

Ayu Vira. 2015. https://prezi.com/cjmug_cvfrdw/mekanisme-kontrol-fisiologi/

BPS. Persentase Penduduk Miskin Maret 2015 Mencapai 11,22. www.bps.go.id

BPKP. TEKNIK PENYUSUNAN NOTA KESEPAHAMAN (MORANDUM OF UNDERSTANDING).
BPKP. <http://www.bpkp.go.id/sesma/konten/320/penyusunan-memorandum-of-understanding-mou.bpkp>

Budi Susilo (Widyaiswara Muda Balai Diklat Keuangan Medan). 2014. Apa dan Mengapa Harus Koordinasi?. <http://www.bppk.kemenkeu.go.id/publikasi/artikel/168-artikel-pengembangan-sdm/19963-apa-dan-mengapa-harus-koordinasi-bagian-1>

Delfi Yudha Frasetia. Manajemen Strategi : Proses Pengendalian Strategi, Pengendalian Operasional dan Pengendalian Kualitas dalam Manajemen Strategi Proses Pengendalian Strategi.

Harold Koontz/Cyril O'Donnell/Heinz Weihrich, Mangement, Edisi Kedelapan, PT Gelora Aksa Pratama, Jakarta

Handoko, T.H. 2003. Manajemen. Cetakan Kedelapanbelas. BPFE Yogyakarta, Yogyakarta.

Handoko, T.H. 1997. Manajemen. Edisi 2. BPFE Yogyakarta :

Harry Hikmat (Staf Ahli Bidang Dampak Sosial): Tantangan Penanggulangan Kemiskinan dalam RPJMN 2015-2019

Ibnu Purna dan Adhyawarman. 2015. INDEKS PEMBANGUNAN MANUSIA DAN MOBILITAS PENDUDUK.<http://www.setneg.go.id/> , Kamis, 10 Desember 2015

James A.F. Stoner dan R. Edward Freeman, Management, Edisi Kelima, Intermedia, Prentice Hall, Jakarta

Kemendagri. 2011. Buku I: Himpunan Produk Hukum Standar Pelayanan Minimal (SPM)

LAN RI. 2014. Sosialisasi UU No. 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan. <http://lan.go.id/berita/-/blogs/sosialisasi-uu-no-30-tahun-2014-tentang-administrasi-pemerintahan/en>, 30/12/14 10:33

Luthans, Fred. 1995. Organizational Behavior. Seventh Edition. Singapore. McGraw-Hill International Editions

Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2012 tentang Penerima Bantuan Iuran Jaminan Kesehatan

Peraturan Pemerintah No. 85 Tahun 2013: Tata Cara Hubungan antara Lembaga Badan Penyelenggara Jaminan Sosial

Peraturan Presiden No. 2 Tahun 2015 tentang RPJMN 2015-2019

Peraturan Presiden No. 165 tahun 2014 tentang Penataan Tugas dan Fungsi Kabinet Kerja

Peraturan Presiden No. 9 Tahun 2015 tentang Kemenko PMK, dan Permenko PMK No. 1 tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kemenko PMK

Peraturan Menteri PAN dan Reformasi Birokrasi No. 36/2012

Peraturan Menteri PAN dan Reformasi Birokrasi No 12 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Tatalaksana (*Business Process*)

Riri Fajriah, S.Kom, MM, 2012, Modul 14: Konsep Pengendalian dalam Organisasi. Universitas Mercu Buana

Sigit Setiawan. Prospek dan Daya Saing Sektor Perasuransian Indonesia Di Tengah Tantangan Integrasi Jasa Keuangan ASEAN.http://www.kemenkeu.go.id/sites/default/files/2013_kajian_pkrb_Prospek_Sektor_Perasuransian_Indonesia_Dalam_AEC_2015.pdf

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter. 2010. Introduction to Controlling. Pearson Education, Inc. Publishing as Prentice Hall

Sulistyowati, Evie Sopacua, Thinni Nurul Rochmah, dkk. 1999. Pelaksanaan Penggerakan dan Pengawasan Pengendalian di Puskesmas. Modul Pelatihan Manajer Puskesmas. Surabaya : Kanwil Depkes Jawa Timur. (<http://www.indonesian-publikhealth.com/2014/03/kissme-dalam-koordinasi.html>)

Syafiie, I.K. 1998. Buku Manajemen Pemerintahan. Mata Kuliah Dasar Keahlian (MKDK) pada Jurusan Ilmu Pemerintahan PTN, Swasta dan Kedinasan di Seluruh Indonesia. Jakarta : PT Pertija

UNDP. 2014. Sustaining Human Progress: Reducing Vulnerabilities and Building Resilience Explanatory note on the 2014 Human Development Report composite indices. Human Development Report 2014

UUD Negara RI Tahun 1945 (Amandemen)

UU No. 13 Tahun 2011 tentang Penanganan Fakir Miskin

UU No. 40 Tahun 2004 tentang SJSN

UU No. 17 Tahun 2007 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025 (RPJPN 2005-2025).

UU No. 24 Tahun 2011 tentang BPJS

UU No. 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan

UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah

UU No. 16 Tahun 1997 tentang STATISTIK

UU No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik

PP Nomor 96/2012 tentang pelaksanaan UU No. 25/2009

www.ihrdc.com

www.shutterstock.com

<http://jayafiber.com/tandon-air/>

<http://ninafadilla.blogspot.co.id/2010/04/belajar-dari-semut.html>

<https://isnatunnisa.wordpress.com/2012/11/02/>

www.blogs.msdn.com

www.harpersfishandchips.co.uk

<http://file.upi.edu/Direktori/FPEB/Prodi.Akuntansi/195407061987031-Karli>

[Soedijatno/Akmen/Chapter 9/Sistem Pengendalian Manajemen Yang Dah Diedit.Pdf](#)

<http://ekonomi.metrotvnews.com/read/2015/04/19/388166/joko-wi-sebut-ada-empat-tantangan-di-bidang-ekonomi>

www.bps.go.id

<http://www.ojk.go.id/daftar-perusahaan-asuransi-yang-terdaftar-di-ojk>

<http://ekonomi.metrotvnews.com/read/2015/04/19/>

<http://dedetzelth.blogspot.co.id/2013/01/koordinasi-pemerintahan.html>, 28 Januari 2013

<http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2014/02/18/1305571/P-erluasan.Kepesertaan.jadi.Tantangan.BPJS>

<http://www.neraca.co.id/article/38745/ada-lima-tantangan-bpjs-ketenagakerjaan-perusahaan-nakal-bakal-dipublikasikan>

<http://www.mutupelayanankesehatan.net/index.php/berita/1494-djsn-temukan-86-masalah-dalam-program-JKN>

<http://nasional.kompas.com/read/2015/11/12/22362971/BPJS.Kesehatan.Terancam.Defisit.Rp.5.85.Triliun.Wapres.Jamin.Layanan.Tak.Turun>

<http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2015/10/13/120520626/BPJS.Kesehatan.Dilahirkan.untuk.Defisit.page=all>, Selasa, 13 Oktober 2015 | 12:05 WIB

http://www.kompasiana.com/tenderwatch/pelayanan-publik-menurut-uu-no-25-tahun-2009_54ffd0b5a333118f6850fa7b

<http://www.kamusbesar.com/63318/asistensi-sosial>

<http://www.republika.co.id/berita/ekonomi/keuangan/15/11/19/>

<http://ekonomi.metrotvnews.com/read/2015/11/06/>

PERPUSTAKAAN KEMENKO PMK

Koordinasi pengelolaan program jaminan sosial



PMK16 - 023

**KEMENTERIAN KOORDINATOR
BIDANG PEMBANGUNAN MANUSIA DAN KEBUDAYAAN**



9 786024 080020